



Carlsberg på det britiske marked

Copenhagen Business School

HD(IB) Afgangsprøjsprojekt, forår 2021, fremmøde

Forfattere: Louise Dorthea Ostenfeld & Rasmus Stenholm Wendt-Jensen

Studienummer: DINBO2010E

Vejleder: Verner Worm

Antal anslag: 190.981

Antal sider: 78

Executive summary

This paper contains a market research of the danish brewing company Carlsberg in the United Kingdom, a market where Carlsberg has faced many challenges, among other, decreasing sale and loss of market share. The danish brewing company Carlsberg A/S was founded in 1847 and has a long story of brewing expertise embedded in the company. Currently ranking as the third largest brewing company in the world and by that Carlsberg has a global footprint in 150 countries around the world. Carlsberg A/S divides their global markets into 3 regions: Asia, Western Europe and Eastern Europa.

The first exporting to the United Kingdom started in 1868 and Carlsberg opened its first brewing facility in Northampton UK in 1973. Carlsberg has a market rank as number 4 on the British market and by that it is a dominant player in the British beer industry. In the last decade however, they have faced several struggles which has caused a decreasing revenue and market share. These struggles will in this paper be exploited through analyzing the company's internal and external situation and pinpoint how Carlsberg is trying to gain some of the lost revenue and market share again. The analysis will contain Dunning's OLI which and mark the reasons behind their FDI on the market, afterwards their internal and external market factors will be analyzed. The internal factors will be analyzed through Porter's Five Forces and Aaker's Brand Equity model. The external factors will thereafter be analyzed trough the PIE-model and PEST-model. One insight from the internal factors is the high degree of shifting consumer trends on the market which Carlsberg has struggled to maintain. The external factors have also played a big role in the decreased revenue in which the COVID-19 pandemic meant losses in the sale on the on-trade market. To sum it up this paper will analyze on how Carlsberg are dealing with the decreasing revenue and market shares among other through a new Joint venture with the British brewing company Marston Brewing, under the new name "Carlsberg Marston's Brewing Company". In which they through synergies, product development and shared vision tries to deal with the struggles on the market.

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	4
Baggrund	4
Kriterier	7
Problemidentificering	7
Problemformulering	8
Afgrænsning	9
Metode	10
Videnskabsfilosofi	11
Undersøgelsestilgang	11
Undersøgelsesdesign	12
Undersøgelsesvalg	12
Tidshorisont	12
Dataindsamling og dataanalyse	13
Litteratur og informationssøgning	14
Kildekritik	15
Reliabilitet	16
Validitet	16
Teorivalg.....	17
Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 1	18
Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 2	19
Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 3	20
Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 4	22
Undersøgelsesspørgsmål 1	23
Carlsbergs FDI på det britiske marked	24
Carlsbergs historiske markedsposition	27
Undersøgelsesspørgsmål 2	39
Carlsbergs brand equity på det britiske marked.....	39
Trend på det britiske marked omhandlende premium øl	47
Carlsbergs brand equity og påvirkningen af de faldende markedsandele	49
Undersøgelsesspørgsmål 3	50
Det britiske marked 2009.....	50
Det britiske marked 2019-2021	54
Det britiske marked afrundet	57

Eksterne markedsforhold på det britiske marked	57
Politiske forhold	58
Økonomiske forhold	62
Sociale og kulturelle forhold	65
Teknologiske forhold.....	68
Undersøgelsesspørgsmål 4	71
Carlsbergs joint venture med Marston Brewing Company	71
Carlsbergs håndtering af de faldende markedsandele	78
Konklusion	80
Litteraturliste	82

Indledning

Baggrund

Carlsberg A/S, verdens tredje største bryggeri blev grundlagt i 1847 af danske J.C. Jacobsen og befinder sig i mere end 150 lande¹. Efter grundlæggelsen opnåede en hurtig succes på det danske marked. Denne succes, blev blandt andet startskuddet til en ekspandering til det britiske marked, hvor eksporten startede i 1868². En af mulighederne for at vækste sin forretning og opnå større markedsandele, er blandt andet at ekspandere til andre markeder. Dette medfører blandt andet ny viden, læring og opbygning af konkurrencemæssige fordele. Alt andet lige vil den tidlige initiative eksport til det britiske marked have medvirket til at opbygge disse fordele for Carlsberg. Med omtanke på netop dette, samt at Carlsberg i 1939 for stod for 55% af alt øl der blev importeret i Storbritannien³ - gav det altså god mening at anskue dette marked på et højere niveau strategisk. Med andre ord havde Carlsberg altså allerede på dette tidspunkt placeret sig som en vigtig magtfaktor på det britiske marked og på den baggrund gav det god mening at de i 1973 startede sit eget bryggeri i Northampton, UK.⁴ Carlsberg har altså været en dominant rolle på det britiske marked historisk set, hvilket leder til hvordan deres position på nuværende tidspunkt ser ud.

Af Carlsbergs Annual Report fra 2020 bliver det fastslået at deres samlede markedsposition er nummer 4 samt at de står for 13% af det samlede marked⁵. Hvis man opvejer dette med en årlig turnover på 9 mia. £⁶ for det samlede ølmarked (senest opgjort december 2020), ser det altså fornuftigt - ud med omtanke på det store marked med stor volumen. Her skal dog nævnes at Carlsberg i oktober 2020 indgik et joint venture med britiske Marston's Brewing Company⁷, under navnet Carlsberg Marston's Brewing Company, som for fremtiden vil tegne deres britiske forretning - hvor Carlsberg har 60% af ejerskabet. Marston's Brewing Company ejer blandt andet 1400 pubber i Storbritannien, som Carlsberg nu kan sælge sine øl i⁸. På den baggrund øger

¹ [Mød os » Historien bag « Carlsberg Danmark](#)

² [Who we are » About the Carlsberg Group » Global Presence » United Kingdom « Carlsberg Group](#)

³ [Bryggeriarbejdere triste over lukning | Penge | DR](#)

⁴ [Who we are » About the Carlsberg Group » Global Presence » United Kingdom « Carlsberg Group](#)

⁵ <https://www.carlsberggroup.com/media/15311/2020-carlsberg-ir-corporate-presentation.pdf>

⁶ <https://www.statista.com/topics/6851/beer-industry-in-the-uk/>

⁷ <https://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=ext>

⁸ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

Carlsberg ikke alene deres volumen men også deres markedsandel. Med dette joint venture får Carlsberg også en større produktportefølje men samtidig håber man på et opnå et større strategisk niveau, hvor de kan udnytte hinandens ressourcer og herved opnå synergieffekter⁹ – som forhåbentligt vil udmønte sig i øgede markedsandele og omsætning.

Forinden denne joint venture stod Carlsberg for en markedsandel på ca. 7%¹⁰. Dette understreger blandt andet at Carlsberg står overfor en række udfordringer, som har præget de sidste år på det britiske marked. Hvis man først og fremmest tager udgangspunkt i Carlsbergs år, har denne været faldende alene fra 2013 på omkring 572 mio. £. til 414 mio. £ i 2019. Derudover har forretningen på det britiske marked, været præget af underskud og vedvarende tab af markedsandele¹¹. Dette vidner altså om at på trods af en 4 plads på markedet - grundet den nye joint venture, er deres forretning i høj grad presset, hvad angår omsætningen og opretholdelsen af deres markedsandel.

Udover at Carlsberg har oplevet faldende omsætning og markedsandele, har de også i en årrække kæmpet med forbrugerens opfattelse af brandet og øllen. Carlsberg har nemlig formået at ramme forbrugsændringerne i Storbritannien. En artikel fra 2019, viser blandt andet at Carlsberg lå rangeret som nummer 31 ud af 41 øl i forhold til kvaliteten¹². En af grundene til dette er blandt andet at Carlsberg har haft en fokus på kvantitet fremfor kvalitet – hvilket er imod hvad forbrugerne i Storbritannien vægter højest ved øl, nemlig smagen¹³. På den måde skabte deres slogan "Probably the best beer in the world" større kløfter mellem dem og forbrugerne. Det er dog noget som Carlsberg har forsøgt at vende, da de i 2019 vendte deres slogan til "Probably not the best beer in the world". Det viser altså at Carlsberg ikke rigtigt har formået at forstå forbrugernes efterspørgsel – hvilket kan understrege den faldende omsætning og tabet af markedsandelen.

Udover de nævnte udfordringer, har den nuværende Covid-19 situation også en indflydelse for Carlsbergs forretning i Storbritannien. Da markedet traditionelt har været præget af et on-trade marked, hvor pubber, barer har stået for den største del af omsætningen af øl – har nedlukningen betydet at omsætningen skulle hentes andre steder. Det vurderes blandt andet at on-trade salget står for 45% af det samlede marked¹⁴. Det betyder altså at halvdelen af omsætningen på den

⁹ https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

¹⁰ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

¹¹ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

¹² <https://pov.international/knald-eller-fald-for-carlsberg-uk/>

¹³ <https://www.marketingweek.com/carlsberg-overhauls-brand-and-beer/>

¹⁴ <https://www.euroinvestor.dk/nyheder/analytiker-om-carlsberg-sats-positivt-med-serioest-bud-paa-at-redde-uk>

baggrund er hårdt presset og stiller krav til off-trade salget.

Nedlukningen har altså påvirket den store omsætning på on-trade markedet og gjort det nødvendigt at øge salget i off-trade markedet, som altså har været en stor udfordring for Carlsberg. Forbrugerne opfatter som nævnt ikke Carlsbergs øl som de bedste på markedet – og på den baggrund, er det en udfordring af få påvirket dem til at vælge deres øl i fx supermarkederne. Dette bliver også understøttet af at Carlsberg har mistet en stor del af salget til detailhandlen – imens deres konkurrenter som AB InBev har øget deres¹⁵. Dette indikerer altså at Carlsberg er presset hvad angår forbrugerne, opfattelsen af deres øl, samt nedlukningen – som i høj grad har stoppet on-trade salget - mens man halter efter i detailhandlen.

Markedet for øl i Storbritannien kan, som allerede anført, inddeles i to kategorier: *On-trade* og *Off-trade*, hvor on-trade er den del af markedet hvor salget af øl foregår via pubber, restauranter eller andre steder hvor forbrugeren køber varen og konsumerer den på stedet og off-trade er den del af markedet hvor salget af øl foregår via supermarkeder, kiosker eller lign. hvor forbrugeren køber varen og konsumerer den andetsteds.

Hvis man kigger på statistikker¹⁶ over det totale øl salg i Storbritannien, altså både On-trade og Off-trade salget, så fremgår det at der har været en nedgang på ca. 20% fra år 2000 til år 2019 – af statistikkerne fremgår det yderligere at det er on-trade salget der går nedad i perioden år 2000-2019, ca. 48% nedgang er der i on-trade salget, hvorimod off-trade salget i samme periode er steget med ca. 36%.

Grunden til forskellen på On-trade salget og Off-trade salget og hvorfor netop On-trade salget er faldende og Off-trade salget er stigende kan i høj grad findes i ændret forbrugsvaner og en stigende interesse for speciel øl. Disse ændret forbrugsvaner og markedet for speciel øl vil i opgaven analyseres for at komme frem til hvilken indvirkning det har for ølsalget på det britiske marked samt i sidste ende hvilken indvirkning det har på Carlsberg og deres plads på det britiske marked.

Udover Covid-19 er der Brexit som kan have betydning for Carlsbergs omsætning og markedsandele på det britiske marked – som udgangspunkt vil Carlsberg ikke blive ramt direkte af

¹⁵ <https://finans.dk/erhverv/ECE11810890/rivaler-koerer-carlsberg-agterud-i-england-frankrig-og-italien/?ctxref=ext>

¹⁶ Statistikker hentet fra British Beer & Pub Association <https://beerandpub.com/statistics/>

Brexit, det til trods for at være en dansk virksomhed, da Carlsberg har egen produktion i Storbritannien og dermed ikke skal importere deres varer til det britiske marked. Carlsberg kan dog opleve at blive ramt indirekte hvis Brexit udleder en negativ effekt på den britiske økonomi og dermed økonomiskpresset forbruger på det britiske marked.

I sådan et scenarie kan det tænkes at forbrugsvanerne ændres, således at der vil ske et fald i salget af øl på det britiske marked og det må antages alt andet lige at have en negativ indvirkning både på Carlsbergs omsætning samt på deres markedsandele. I opgaven vil der forsøges at analysere sådan et scenarie samt den indvirkning det vil have på Carlsberg på det britiske marked.

Kriterier

I forbindelse med udformningen af afgangsprojektet, vil opgaven tilstræbe at efterleve en række kriterier der opfylder kravene til IB-studiet. Det betyder blandt andet at opgaven vil afspejle en international problemstilling, som vil blive udfordret ved hjælp af teorier og modeller fra IB. For at give bedst mulighed for at efterkomme kravene for IB-studiet, vil opgaven tage form som en case opgave med én specifik case. Dette gøres blandt andet for at gå mest muligt i dybden af stoffet, casen og indsamlede data som muligt. Denne opgave vil med andre ord udfolde sig centralt om en MNE – i dette tilfælde Carlsberg A/S. Da den internationale indgangsvinkel er altafgørende i forbindelse med at efterleve kravene til IB-studiet, vil opgaven afdække Carlsbergs forretning på det britiske marked, og på den baggrund afholde sig fra det danske etc. som på sin vis ikke ville opfylde kravene på samme måde til studiet.

Problemidentificering

Opgaven vil som beskrevet forsøge at afdække en specifik MNE og hvilke udfordringer der blandt andet kan være i forbindelse med at være en international virksomhed. Hvis man tager udgangspunkt i den nuværende situation globalt set, er det klart at MNE'er i høj grad har været og stadig bliver påvirket af COVID-19, på den ene eller anden måde. Det sætter altså pres på hele det strategiske grundlag, for hvordan virksomheder og MNE'er kommer bedst igennem krisen. Dette skaber altså en dybere problemstilling, end virksomheder som fx er i initiativfasen af en internationalisering. Udover COVID-19 som har øget udfordringerne for MNE'er og virksomheder generelt, har den stigende protektionisme som der ses i verden også en indflydelse hvad angår

virksomheder og hvilke udfordringer det kan bibringe. Dette kan blandt andet illustreres af Brexit, hvor Storbritannien brød med EU. Som en konsekvens af dette har det frie marked i EU blevet påvirket, da told og afgifter nu er blevet pålagt varer fra og til Storbritannien. Dette er ligeledes noget som øger udfordringerne for MNE'er og for at konkretisere dette vil opgaven altså omhandle Carlsberg på det britiske marked. Her ses det blandt andet som anskueliggjort i indledningen, hvilke udfordringer som COVID-19 og Brexit har bragt med sig. Derudover ses det også at markedet for øl på det britiske marked er under pres. I forhold til Carlsberg har de sidste mange år, har oplevet en nedgang. Denne nedgang gælder flere dele af forretningen, der først og fremmest har båret præg af faldende markedsandele. De faldende markedsandele bliver blandt andet illustreret ved at omsætningen ligeledes har været faldende.

Derfor vil opgaven forsøge at afdække hvad der er gået galt for Carlsberg på det britiske marked, set i lyset af de faldende markedsandele, omsætning samt hvordan forbrugernes opfattelse påvirker dem. Derudover vil opgaven analysere hvad Carlsberg konkret gør for igen at vinde markedsandele og skabe en større profit – herunder vil der ligeledes følge en diskussion, der belyser hvilke tiltag MNE'er kan gøre for at løse sådanne problemstillinger – interessant er det her at kigge på Carlsbergs JV med Marstons og hvordan denne kan være med til at sikre at Carlsberg kan opnå større succes på det britiske marked. Det har i bund og grund været kendetegnene for Carlsberg at der har været et gap mellem deres opfattelse af sig selv, hvad forbrugeren ønsker samt hvordan markedet er i Storbritannien. På den baggrund vil denne opgave forsøge at afdække hvad der er gået galt og hvilke midler der skal til for at vende skuden.

Problemformulering

Den danske bryggerikoncern Carlsberg har siden 2013 haft faldende markedsandele på det britiske marked, som historisk set har været et af Carlsbergs vigtigste markeder. Ligeledes er der eventuelle trusler på det britiske marked fra aktuelle makroforhold såsom Brexit og Covid-19.

Hvordan kan Carlsberg håndtere de faldende markedsandele på det britiske marked?

Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvordan har Carlsbergs markedsposition historisk set ud på det britiske marked og hvad karakteriserer dette?

2. Hvilke interne forhold har påvirket til at Carlsberg oplever faldende markedsandele?
3. Hvilke eksterne forhold har påvirket til at Carlsberg oplever faldende markedsandele?
4. Hvordan håndterer Carlsberg strategisk de faldende markedsandele?

Afgrænsning

I forbindelse med udformningen af afgangsprojektet, følger opgaven en række afgrænsninger som blandt andet skal sikre en større konkretisering og gennemsækelighed samt medvirke til "den røde tråd". Dette gøres ligeledes for at sikre en ekskludering af irrelevante emner, til at belyse problemformuleringen. Først og fremmest vil der altså på den baggrund afgrænses således, at projektets problemformulering samt undersøgelsesspørgsmål, har den bærende rolle for opgaven og derfor vil projektet udspringe sig fra dette og ikke inddrage andre elementer, som ikke nævnes.

En central afgrænsning for projektets udformning er i høj grad, at denne vil være case-baseret og omhandle virksomheden Carlsberg. På den baggrund vil der altså ikke blive inddraget andre virksomheder, til at besvare problemformuleringen og hvilke udfordringer der blandt andet kan være i forbindelse med Covid-19 og eller Brexit. Med det fastslået skal der dog nævnes at nogle af Carlsbergs konkurrenter vil blive inddraget – særligt med henblik for at afdække konkurrencesituationen på det britiske marked. Der kunne dog godt have været valgt et multipelt casestudie for at skabe større sammenhængskraft – i forbindelse med udfordringer MNE'er kan møde i værtslande eller evt. en korrelation mellem Carlsberg på det britiske marked og sammenligne om de samme udfordringer ses på andre markedet, gennem en komparativ analyse. Dette er der dog afgrænses fra, hvilket gøres for at holde opgavens fokus på ét givent marked og hvilke markeds kræfter der påvirker dette.

Som anslået i indledningen og understreget i problemidentificeringen, vil afgangsprojektet afgrænse sig geografisk således at der kun vil blive taget udgangspunkt i Carlsberg på det britiske marked. Her vil der i høj grad blive afdækket hvilke udfordringer de har mødt på markedet, men for at skabe større gennemslagskraft vil der også kigges på hvilke forhold der på makroniveau påvirker eller har påvirket Carlsberg. På den baggrund afgrænses der altså for brug af IB teori som vedrører initiativfasen af en internationalisering, men derimod teori og modeller som vedrører en

proces længere fremme samt hvordan man håndterer udfordringer strategisk. Der bliver altså som tidligere anført afgrænses fra at bruge unødvendig teori, for teoriens skyld og fokus vil være at være så skarp og præcis som muligt i valg af teori, for på den måde nemmere at kunne gå i dybden med de opstillede undersøgelsesspørgsmål og herved slutteligt kunne besvare projektets problemformulering.

Der vil dog for at skabe overblik over Carlsbergs historisk set på det britiske marked, blive udpenslet, hvilke årsager der lå til grund for en øget FDI i form af egen produktion og ikke en mere sporadisk eksport. Med andre ord, vil der altså blive afdækket, hvilke overvejelser Carlsberg har gjort sig i forbindelse med indtrængningen på det britiske marked - samt hvordan deres FDI har udviklet sig igennem årene, som på sigt har bidraget til deres nuværende markedsposition. På baggrund af det vil der altså først og fremmest afgrænses således at der vil blive afdækket Carlsberg historisk på det britiske marked og herefter følge en mere dybdegående analyse af de udfordringer, som har udmøntet sig i faldende markedsandele etc. og hvordan dette takles.

Metode

Den metodiske tilgang til afgangsprojektet vil tage udgangspunkt i modellen **The Research Onion** (Saunders et al, 2007). Denne model bruges for at skabe en struktureret gennemgang for udførelsen af afgangsprojektet. Modellen består af seks lag som når følges trinvis vil give et struktureret overblik over den metodiske tilgang. Nedenstående illustration er til for at give et bedre overblik over modellen og de lag som vil blive fulgt i dette afgangsprøje.

Lag nr.	Lag i modellen	Indhold af lagene i opgaven	Navngivning af lagene i opgaven
1	Research Philosophy	Kritisk realisme & pragmatisme	Videnskabsfilosofi
2	Research Approach	Deduktiv	Undersøgelsestilgang
3	Research Strategies	Case studie	Undersøgelsesdesign
4	Research Choices	Blandede metoder	Undersøgelsesvalg
5	Time Horizons	Tværsnit	Tidshorisont
6	Techniques and Procedures	Dataindsamling & dataanalyse	Dataindsamling og dataanalyse

Videnskabsfilosofi

Som navngivet omhandler første lag af modellen **videnskabsfilosofi** – under dette er der overordnet to filosofiske grene: **epistemologi** og **ontologi** – under disse to grene er der yderligere tre filosofiske holdninger som klarlægger hvordan vi tilgår viden i dette afgangsprøjsjekt. De filosofiske grene og holdninger vil blive behandlet i nedenstående afsnit.

Epistemologi er den filosofiske gren der omhandler hvordan vi undersøger viden - til at besvare dette er der tre filosofiske holdninger: **positivisme**, **kritisk realisme** og **interpretivisme**. I dette afgangsprøjsjekt vil vi undersøge viden via den filosofiske holdning: **kritisk realisme** – dette udgangspunkt til hvordan vi vælger at undersøge viden vælges fordi at vi gør brug af forskellige modeller og teorier for at besvare vores problemformulering og de dertilhørende undersøgelsesspørgsmål i afgangsprøjsjektet. Det skal dog bemærkes at de analyser der udføres i afgangsprøjsjektet kan resultere i afvigelser fra modeller og teorier, men at det stadigvæk vurderes at den opnåede viden i afgangsprøjsjektet stadigvæk anses som værende acceptabel.

Ontologi er den filosofiske gren der omhandler hvad virkeligheden er – til at besvare dette er der ligeledes tre filosofiske holdninger: **objektivisme**, **konstruktivisme** og **pragmatisme**. I dette afgangsprøjsjekt vil vi tage udgangspunkt i virkeligheden via den filosofiske holdning: **pragmatisme** – dette udgangspunkt vælges da vi i afgangsprøjsjektet undersøger Carlsbergs markedsposition samt interne og eksterne markedsforhold ved hjælp af forskellige teorier og modeller sammenholdt med hvad vi i praksis ser på markedet som fx forbrugsvaner.

Undersøgelsestilgang

Andet lag af modellen omhandler hvilken undersøgelsestilgang der tages i brug til afgangsprøjsjektet – der findes i modellen to måder hvorpå man kan anskue undersøgelsestilgangen: **deduktiv** og **induktiv**. Vi vil i afgangsprøjsjektet gøre brug af den **deduktive** tilgang, da der i afgangsprøjsjektet primært vil tages udgangspunkt i modeller og teorier omhandlende markedsposition og markedsforhold for at undersøge den skrevne problemformulering og de dertilhørende undersøgelsesspørgsmål. Den **deduktive** tilgang som tages i brug i dette afgangsprøjsjekt er forbundet med den kvantitative metode, denne metode vil blive belyst i fjerde lag af modellen omhandlende **undersøgelsesvalg**.

Undersøgelsesdesign

Tredje lag af modellen omhandler hvilket undersøgelsesdesign der tages i brug for at undersøge data indsamlet til afgangsprojektet. I modellen findes der flere forskellige designs for dataindsamling og de er som følgende: **eksperiment, survey, casestudie, handlingsforskning, grundlagt teori, etnografi og arkivforskning**. Vi vil i afgangsprojektet tage udgangspunkt i det design der omhandler **casestudie**, dette undersøgelsesdesign er valgt da vi i afgangsprojektet vil undersøge en given virksomhed og faktiske markedsforhold for denne virksomhed. Dette design til at undersøge data taler netop ind i vores problemformulering og undersøgelsesspørgsmål hvor vi vil undersøge Carlsberg og de markedsforhold der er omkring virksomheden.

Undersøgelsesvalg

Fjerde lag af modellen omhandler hvilket undersøgelsesvalg der gøres brug af i afgangsprojektet – disse undersøgelsesvalg består af **kvalitativ metode, kvantitativ metode** eller en kombination af begge metoder – det er altså muligt at kategorisere tilgangen til undersøgelsesvalg inden for tre kategorier: **mono-metode, blandede metoder** eller **multi-metode**. Vi vil i afgangsprojektet tage udgangspunkt i **blandede metoder** da vi vil gøre brug af både kvalitative data og kvantitative data – hvilket også betyder at der i projektet både vil være en deduktiv og induktiv tilgang til indsamling af data.

Tidshorisont

Femte lag af modellen omhandler hvilken tidshorisont der gøres brug af for at undersøge og besvare afgangsprojektet – tidshorisonten kan kategoriseres inden for to tidsrammer: **tværsnit** og **langsgående**. Vi vil i afgangsprojektet tage udgangspunkt i tidsrammen **tværsnit** – denne tidsramme gøres der brug af, da projektet forløber sig over en forholdsvis kort tidsramme, hvor der modsat den langsgående tidsramme bliver brugt kortere tid på dataindsamling og undersøgelse af data.

Dataindsamling og dataanalyse

Sjette og sidste lag af modellen omhandler den **dataindsamling og dataanalyse** der gøres brug af i forhold til at undersøge problemformuleringen og de dertilhørende undersøgelsesspørgsmål i afgangsprojektet. Nedenfor er opstillet hvilken datakilder samt modeller og teorier som der i projektet vil gøres brug af i forbindelse med **dataindsamling og dataanalyse**.

Primære datakilder

Afgangsprojektet bestræbte sig på at have benyttet primære data, blandt andet i form af interviews med medarbejdere fra Carlsberg UK, som kunne give et andet syn på udfordringerne der har været på det britiske marked, men har på trods af flere henvendelser ikke fået en tilbagemelding. Hvilket blandt andet kan skyldes situationen omkring COVID-19, og har altså på den baggrund ikke været muligt. Dette øger vigtigheden af troværdige sekundære datakilder, hvorfor indsatsen herom har været ekstra stor for at sikre mest mulig reliabilitet og validitet for afgangsprojektet. På den baggrund vil data grundlaget primært komme fra Carlsbergs egne publikationer.

Sekundære datakilder

I forbindelse med udarbejdelsen af afgangsprojektet vil der som udgangspunkt benyttes dokumenter fra Carlsberg, da dette vurderes at være den bedste adgang til dette. Dette vil blandt andet være i form af årsrapporter, artikler, pressemeddelser m.v. Andre artikler og hjemmesider med information der vurderes at være relevant vil ligeledes blive benyttet. Derudover vil der gennem adgang via CBS library blive benyttet markedsrapporter fra "EIU, MarketLine, Euromonitor, til blandt andet at belyse størrelser, priser og udviklinger over tid.

- Hjemmesider
- Artikler, andre publikationer m.v.
- PowerPoint slides fra HD-IB studiet International Business
- Carlsberg "Annual Reports"
- CBS library – adgang til markedsrapporter

Modeller og teorier

- Dunning's OLI
- Porters Five Forces
- Brand Equity
- PIE
- PEST
- Teori fra HD-IB studiets lærebog "Transnational Management" PP slides fra fagene:
International ledelse & strategi samt International Projektledelse
- Porters generiske strategier

Litteratur og informationssøgning

I forbindelse med udformningen af afgangsprojektet, vil denne efterleve en række krav til at efterkomme det akademiske niveau og på den baggrund spiller litteratur og informationssøgningen en vigtig rolle. For at være sikker på at der findes frem til den rette litteratur vil selve informationssøgningen foregå ud fra en søgestrategi. Denne har blandt andet til hensigt at sikre at der i forbindelse med opgavens tidshorisont, bliver fundet den mest relevante litteratur til at belyse problemstillingen.

Denne søgestrategi vil først og fremmest blive differentieret i forhold til hvert enkelt undersøgelsesspørgsmål. Dette gøres i høj grad for at mindske en overflød af viden fra start, selvom en baggrund for problemstillingen vil kræve dette. Efter denne baggrund har opfyldt behovet, vil der herefter blive fundet litteratur ud fra førnævnt søgestrategi. Her vil der til hvert undersøgelsesspørgsmål, laves separate litteratur og informationssøgninger, som tjener det enkelte undersøgelsesspørgsmål formål. En stor del af den viden der vil blive tilvejebragt, til at analysere empirien, vil udgøres af IB-studiets lærebøger og PowerPoints. På den baggrund er det altså afgørende at den indsamlede litteratur, stammer fra valide kilder, således at analysedelen kan være så skarp og troværdig som mulig. Dette vil også gøre det nemmere at fokusere på sammenhængen mellem empiri og teori, da hvis der følges en klar søgestrategi fra start, vil være mere tid til at skabe sammenhængskraft – og på den måde hele tiden holde fokus på det mest relevante.

I forhold til selve litteratur og informationssøgningen, vil denne i høj grad bestå af internetsider, eksterne kilder, andre indlæg, osv. som alle synes at bidrage til at afdække problemformuleringen. Dette dækker altså data som allerede er blevet behandlet og det stiller yderligere krav til validiteten af disse, således at det ikke påvirker den samlede kvalitet negativt. Her vil der blandt andet blive søgt og fundet data, direkte fra Carlsbergs egne publikationer, såsom årsrapporter og lignende – som må vurderes at have en vis form for validitet og derfor vægter højere end evt. internetkilder, hvor journalisten muligvis kan have en subjektiv holdning. Denne form for data, som i bund og grund kan karakterises som sekundære kilder, som er nemmere at tilgå og samtidig giver, hvis de bruges rigtigt – et godt billede af det der ønskes svar på. Udover data hentet fra internettet, vil der i et lille omfang også blive udforsket CBS-library, hvor, antagelsesvis mere pålidelige kilder findes – samt evt. tidligere afgangsupgaver, der kunne bibringe et andet perspektiv end det denne opgave har. Da COVID-19 har medført et vis pres i forbindelse med indhentningen af primære data har været en udfordring, mindsker det sandsynligheden for decideret field-research arbejde, selvom opgaven vil efterstræbe dette i så vidt omfang det er muligt – da det kan tjene et større formål end det sekundære data og på den måde give et mere dybdegående indblik i hvad der ønskes analyseret. Overordnet set vil søgestrategien spille en afgørende rolle for kvaliteten af opgaven og dette skal blandt andet sikres ved hjælp af den rette kildekritiske tilgang, som vil blive belyst i næste afsnit, der også dækker begreberne reliabilitet og validitet.

Kildekritik

I forbindelse med at sikre at afgangsprojektet opnår den største kvalitet som muligt, stilles der en række krav i forhold til det data som vælges at inddrages til at belyse undersøgelsesspørgsmålene. Dette gøres ligeledes for at sikre at læseren kan stole på indholdet og herved højnes opgavens gennemsækelighed. På denne baggrund vil afgangsprojektet have en række kriterier når det kommer til at indsamle nødvendige data, hvorfor begreberne reliabilitet og validitet inddrages. Disse to begreber vil både dække indsamlingen af sekundære- og primære data og sørge for, at kravene til data bliver opfyldt.

Reliabilitet

Som udgangspunkt dækker begrebet reliabilitet, opgavens troværdighed og hvordan dette vil opnås. Dette sætter altså i høj grad krav til kvaliteten af det indsamlede data i forhold til hvor troværdige brugen af internetkilder fx er. Derudover bygger det også bro til i hvilken grad man kan anbefale og konkludere på det afsluttede projekt, hvilket igen understreger nødvendigheden af opgavens troværdighed. Dertil kan nævnes kravene til IB-studiet og det akademiske niveau, som ligeledes gerne skulle afspejle sig i opgavens gennemskuelighed.

På den baggrund vil der først og fremmest stilles krav til en systematisk triangulering af det indsamlede data. Dette er blandt andet med til at sikre at den mest relevante data bliver udvalgt, samt at denne opfylder kravene om troværdighed og gennemskuelighed. I forhold til selve trianguleringen, er det afgørende at denne finder sted både ved sekundære- og primære data, som herefter krydstjekkes for at opnå så høj kvalitet og troværdighed som muligt. Overordnet set er det altså denne triangulering som skal sikre reliabiliteten. Det betyder også at unødvendige data, som ikke efterlever kravene vil blive udeladt, hvorimod det mest relevante vil blive trianguleret og opholdt mod problemstillingen.

Derudover spiller objektivitet også en central rolle for at opnå en vis grad af reliabilitet og heraf kvalitet. Derfor vil det indsamlede data i forbindelse med trianguleringen også blive analyseret på hvor objektivt det er, da eventuelle personlige holdninger, vil komme til udtryk i indsamlet data – og på den måde være medvirkende til at formindske reliabiliteten. Dernæst er en tidshorisont også afgørende for reliabiliteten af projektet og da denne kan karakteriseres som relativ intens, stiller det yderligere krav til indsamlingen af data. Tidshorisonten skal blandt andet sammenlignes med Carlsbergs historiske markedsposition samt den nuværende og på den baggrund stiller det også krav til data 'ens eventuelle udvikling over tid.

Validitet

Afgangsprojektet vil for at efterleve kravene til opgavens kvalitet og troværdighed ligeledes centrere sig omkring projektets validitet. Overordnet set kan det fastslås at validiteten sikrer opgavens sammenhængskraft. Dette sker blandt andet ved at der gennem alle dele af undersøgelsens faser bliver opretholdt med opgavens opstillede problemstilling. På den baggrund

vil eventuelle unødvendige dele af opgaven blive udeladt, hvilket ydermere sikre at projektet fremstår så skarpt som muligt.

For at opnå en så høj validitet som mulig er den kontinuerlige proces altså afgørende og er samtidig en måde at måle i hvor høj grad opgavens indhold, passer sammen med det egentlige problem, som denne forsøger at afdække. I forbindelse med denne proces vil en affekt af dette samtidig være skabelsen af den nødvendige "røde tråd" i opgaven. Dette sker altså på baggrund af en analysering af korrelationen mellem problemstillingen, det indsamlede data samt selve analysen. Med det in mente vil, det mest relevante naturligt indgå i udformningen af opgaven, hvorimod overflød af data, teori, uddybninger, vil blive udeladt hvis de ikke bidrager med en central indfaldsvinkel på selve opgaven.

I forbindelse med tilvejebringelsen af opgaven, vil validiteten indledningsvis være på et lavere niveau – da en stor mængde af sekundære data her vil blive indhentet. Dette betyder altså at der formentlig vil være en mængde data, som her er overflødig og som på den baggrund trækker ned på validiteten. Denne mængde data skal først og fremmest trianguleres for at efterleve kravene om reliabilitet og herefter følger en proces hvor det indsamlede data altså skal opretholdes med problemstillingen. På den baggrund kan denne proces altså sammenlignes med en tragt, hvor en stor mængde datamateriale i starten vil blive tilvejebragt og jo længere ind i processen, jo mere snævert vil det relevante data være. Det mest valide vil på den baggrund stå tilbage og derfor øges validiteten altså også samt at succeskriteriet for sammenhængen mellem problemstilling og datamateriale indfries.

Teorivalg

Dette afsnit tjener til formål at udpensle hvilke teorier og modeller der bliver benyttet, for at kunne besvare opgavens problemformulering samt afdække den egentlige problemstilling. Dette er altså, for at skabe overblik over opgavens udformning, samt at bidrage til rationalet bag. Følgende vil blive beskrevet ud fra opgavens undersøgelsesspørgsmål.

Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 1

For at besvare undersøgelsesspørgsmål 1 vil der først og fremmest blive inddraget teori, som belyser Carlsbergs incitamenter for et større FDI - allokering til netop dette marked. Derudover vil Carlsbergs markedsposition historisk set blive afdækket og hvilke "kræfter" der har påvirket denne.

For at anskueliggøre, hvilke tanker der lå bag Carlsbergs FDI på det britiske marked og hvorfor dette i et eller andet omfang altid har været et interessant marked, vil der indledningsvist inddrages **Dunning's OLI-model** (1988:1998)¹⁷. Dunning påpeger 3 elementer, ownership advantages, locational attractions & internalization advantages, som for en virksomhed skal være opfyldt, før man fx skal foretage en FDI ved at etablere produktionsanlæg på et andet marked. På den måde gå fra en mere sporadisk eksport til at investere i et andet marked. De 3 elementer som Dunning påpeger, skal som udgangspunkt alle være opfyldt, for at en virksomhed kan foretage en FDI – og på den baggrund er det interessant at se på, hvilke fordele der for Carlsberg kunne være i forbindelse med at øge deres engagement på det britiske marked. Derudover argumenterer Dunning ligeledes for hvilke incitamenter der kan være for at internationalisere, og kalder dem; Market Seeking, Efficiency Seeking, Strategic Asset Seeking samt Ressource Seeking. Teorien er på baggrund af det, interessant at opretholde med Carlsbergs FDI på det britiske marked, herunder hvilke incitamenter der lå bag og hvordan Liability of Foreignness spillede ind.

I forlængelse af dette vil der herefter blive inddraget Porters Five Forces¹⁸. Teorien omhandler 5 "kræfter" som hver især har en indflydelse på konkurrenceintensiteten i branchen. Denne inddrages for at skabe et overblik, over de markedskræfter som opererer på det britiske marked og hvordan de påvirker Carlsbergs konkurrencesituation. Teorien gør det altså muligt at opnå en øget indsigt i konkurrencen i markedet og de muligheder og trusler som Carlsberg ligeledes står overfor. Derudover giver den anledning til en cementering af deres markedsposition og illustrere hvilke forhold der påvirker/har påvirket denne.

¹⁷ The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, Dunning, H. John.

¹⁸ Porters Five Forces af Michael E. Porter <https://virksomhedb.systime.dk/?id=3415>

Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 2

For at besvare undersøgelsesspørgsmål 2 vil modellen **Brand Equity** (1991 & 1992)¹⁹ tages i brug, dette for at besvare hvilken brand equity Carlsberg har i Storbritannien. Brand equity defineres af Aaker som et sæt af brand aktiver og forpligtelser knyttet til en virksomheds brand, navn og logo, der enten tilføjer eller fratrækker den værdi der leveres af et produkt eller en service til en virksomhed og/eller til virksomhedens kunder. I modellen fra Aaker defineres brand equity yderligere i fem kategorier; brand loyalty, brand awareness, perceived quality, brand associations og other proprietary brand assets – en forklaring af disse kategorier vil belyses nedenfor.

Brand loyalty skal forstås som den loyalitet som kunder har overfor et brand. I modellen er der en række parametre der er med til at determinere den brand loyalty en virksomhed har og er som følgende:

- **Reduced marketing costs**
- **Attracting new customers**
- **Time to respond to competitive threats**

Brand awareness skal forstås som det kendskab markedet og omverden har til brandet. I modellen er der en række forskellige parametre til at determinere hvilken brand awareness en virksomhed har og er som følgende:

- **Anchor to which associations can be attached**
- **Familiarity-linking**
- **Signal of commitment**

Perceived quality skal forstås som den opfattelse af kvalitet et brands produkter besidder. I modellen er der en række parametre til at determinere hvilken perceived quality virksomhedens produkter har og er som følgende:

¹⁹ Brand Equity, Aaker, A. David

- **Reason to buy**
- **Differentiate/position**
- **Price**

Brand associations skal forstås som de associationer kunderne får i forbindelse med brandet. I modellen er der en række parametre til at determinere hvilken brand associations en virksomhed har og er som følgende:

- **Help process information**
- **Create positive attitude**
- **Extensions**

Other proprietary brand assets skal forstås som de ejendomsrettigheder et brand har, nogle eksempler på disse rettigheder er; patenter, intellektuelle ejendomsrettigheder og relationer med handelspartnere. Des flere rettigheder et brand har, des større konkurrencefordele har brandet på markedet.

Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 3

I forbindelse med undersøgelsesspørgsmål 3, vedrørende hvilke eksterne forhold der påvirker Carlsberg faldende markedsandele, vil vi først og fremmest gøre brug af PIE-modellen for herefter at lave en PEST-analyse.

PIE-modellen

PIE: Politics, Institutions & Economy af Niels Mygind (2007) går ud på at analysere de omgivelser der er på et marked. Altså hvilke **politiske** forhold der er, hvilke **institutioner** der er på markedet samt hvordan **økonomien** ser ud på det givne marked - herudover tager modellen også forbehold for **omgivende omgivelser** fra andre markeder, der kan have påvirkning på det specifikke marked. Inden for de fire kategorier der er nævnt overfor, er der for nogle også underkategorier, disse

tæller; institutioner og økonomi. I kategorien vedrørende institutioner er der følgende underkategorier; politiske institutioner, økonomiske institutioner, de retslige institutioner samt uformelle institutioner. I kategorien økonomi er der ligeledes følgende underkategorier; ressourcer og naturlige ressourcer. I forbindelse med besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 3, vil vi primært fokusere på de politiske forhold, de økonomiske forhold – samt de politiske og økonomiske institutioner. Da vi finder disse forhold relevante for Carlsbergs udfordringer i forhold til de eksterne forhold. Herudover vil vi også have fokus på de uformelle institutioner da denne underkategori giver os en ide om de britiske forbrugers mentalitet, ligeledes vil vi også have fokus på kategorien vedrørende de omgivende omgivelser da vi her kan relatere eksterne forhold såsom Brexit og Corona til de politiske og økonomiske forhold.

PEST-modellen²⁰ tjener til formål at afdække de eksterne markedsforhold på det britiske marked, som har en indflydelse på Carlsberg. PEST-modellen danner altså et billede af makroforholdene, som mere indirekte har en indvirkning på Carlsberg forretning på markedet. Modellen består af 4 elementer; De politiske, økonomiske, sociale samt de teknologiske forhold.

Især de politiske forhold er interessant for Carlsberg med tanke på det forestående Brexit, og se på hvilken indflydelse dette kan have for deres fremtidige forretning på det britiske marked.

Derudover er der også den globale pandemi COVID-19, som især har påvirket on-trade markedet i Storbritannien, da barer, pubber og restauranter har været lukket i store dele af 2020²¹. Dette er altså for at give et billede af hvilke eksterne forhold som har en indflydelse på Carlsbergs forretning, og hvert element benyttes til at beskrive hvilke udfordringer der kan være på baggrund af dette. For en international virksomhed som Carlsberg, er det essentielt at forstå hvilke makroforhold der kan være på et marked, for at forstå det og kunne agere bedst muligt. På denne baggrund er det altså vigtigt for Carlsberg at forstå det britiske marked og samfund som det makromiljø de operer i. Modellen er derfor oplagt til at afdække disse forhold og hvilken indflydelse de kan have på Carlsberg. Det er dog vigtigt at have for øje at modellen har fået kritik for at mangle dynamik mellem de forskellige elementer. Af denne årsag bliver PEST-modellen ledsaget af den mere dynamiske PIE-model. Den typiske PESTEL-model er fravalgt, da der gennem

²⁰ <https://www.cfl.dk/artikler/introduktion-til-pest-analysen>

²¹ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

opgaven ikke er fundet nødvendighed af en separat analyse af de miljø- og lovmæssige forhold. Disse vil dog kort blive belyst i henholdsvis teknologiske og politiske forhold.

Valg af teori til undersøgelsesspørgsmål 4

I forbindelse med udarbejdelsen af undersøgelsesspørgsmål 4, omhandlede hvordan Carlsberg håndterer deres faldende markedsandele, vil der som udgangspunkt inddrages teori fra IB-studiets lærebøger. Dette vil hovedsageligt være fra fagene "International ledelse & strategi" samt "International projektledelse". Først og fremmest vil der skabes indsigt i hvorfor flere MNE'r indgår i strategiske alliancer, JV's eller M&A. På baggrund af dette vil det blive belyst hvilke incitamenter der kan være for at gøre dette og opretholde dette med ulemper og fordelene ved en dette. Lærebogen "Transnational Management", vil primært blive brugt for at anskueliggøre dette. Disse bevæggrunde vil så herefter blive relateret til Carlsbergs incitamenter for deres JV med den britiske virksomhed Marston Brewing Company. Her vil der altså afdækkes hvad de ønsker at opnå med dette JV samt beskrive hvilke udfordringer der kan være i forbindelse med integrationen – og hvordan denne kan sikres at blive så succesfuld som muligt.

Porters generiske strategier

For at besvare hvordan Carlsberg strategisk har håndteret de faldende markedsandele vil vi ligeledes gøre brug af Porters generiske strategier af Micheal E. Porter (1985). Denne model af Porter²² definerer ud fra nogle valg fra virksomhedens side, hvilken konkurrencestrategi virksomheden bruger i forhold til sine konkurrenter på et specifikt marked.

Første step i modellen er for virksomheden at vurdere to valg vedrørende markedet og deres produkter – disse valg går under **konkurrencemæssig fordel** og **marked**. Under disse valg skal virksomheden vælge at om de vil gå efter lave omkostninger eller unikke produkter, samt om de vil gå efter hele markedet eller et specifikt markedssegment. Alt efter hvilke valg virksomheden tager i forhold til produkter og markedet, er der så fire konkurrencestrategier virksomheden kan lande i. De fire konkurrencestrategier er som følgende; **omkostningsleder**, **differentiering**, **omkostningsfokus** og **fokuseret differentiering**.

²² <https://virksomhedb.systime.dk/?id=3414>

- **Omkostningsleder** skal forstås således at virksomheden ønsker at konkurrere på prisen og dermed ønsker virksomheden at kunderne skal vælge deres virksomhed ud fra prisen på deres produkter.
- **Differentiering** skal forstås således at virksomheden ønsker at konkurrere på værdien af produkterne, altså ønsker virksomheden at kunderne skal vælge deres virksomhed ud fra værdien af deres produkter og ikke ud fra prisen.
- **Omkostningsfokus** skal forstås således at virksomheden ønsker at konkurrere på et specifikt markedssegment, men stadigvæk med fokus på prisen, altså ønsker virksomheden at kunderne skal vælge deres virksomhed fremfor at vælge den omkostningsledende virksomhed.
- **Fokuseret differentiering** skal forstås således at virksomheden ønsker at konkurrere på et specifikt markedssegment, men stadigvæk med fokus på værdien af virksomhedens produkter, altså ønsker virksomheden kun at have kunder inden for et specifikt segment, der sætter pris på værdien af virksomhedens produkter.

Undersøgelsesspørgsmål 1

For at afdække hvordan Carlsbergs markedsposition historisk set ser ud, og opretholde det med deres nuværende markedsposition, vil der først og fremmest blive anskueliggjort, hvilke incitamenter der lå bag Carlsbergs FDI på det britiske marked og hvilke markeds kræfter der har haft indflydelse på konkurrencesituationen i branchen og hvordan det har indvirket Carlsbergs markedsposition.

Som nævnt i opgavens indledning, er Carlsberg verdens tredje største bryggeri og har et globalt aftryk med aktiviteter i 150 lande. På den baggrund er det altså allerede fastslået at Carlsberg er en stor international virksomhed, som allerede har været igennem internationaliseringsprocessen. Det er dog alligevel interessant for opgavens udformning at se på hvad der lå til grund for deres øgede engagement på det britiske marked, som altid har spillet en stor rolle for ølbranchen generelt – og derfor ligeledes for Carlsberg.

Carlsberg startede deres internationalisering på det britiske marked i 1868²³ med hvad der kan betegnes som en mere sporadisk eksport og ikke decideret FDI. På den baggrund kan det altså fastslås at Carlsberg forholdsvis hurtigt – 20 år efter deres grundlæggelse, oplevede en stor efterspørgsel på deres produkter fra andre markeder, hvilket alt andet lige har skabt en viden på dette tidspunkt om efterspørgselsforholdene på det britiske marked. Denne efterspørgsel fortsatte og som tidligere fastslået i indledningen, stod Carlsberg for over halvdelen af alt importeret øl i Storbritannien i 1939²⁴. Det betød altså at de allerede på dette tidspunkt var en stor magtfaktor på det britiske marked, hvilket i høj grad kan forklare deres FDI i 1973, da man åbnede sit første bryggeri i Storbritannien – nemlig i Northampton. Ved at øge deres engagement på det britiske marked, blev det altså muligt at styre flere dele af værdikæden tættere på kunderne i Storbritannien og på den måde optimere deres produktion, levering og distribution af deres produkter. Dette giver en tydelig fordel i forbindelse med kontrolleringen af dette, hvilket ligeledes kan have været et af de store incitamenter for deres FDI – at opnå en øget kontrol af værdikæden og var altså nu ”tættere” på markedet.

Carlsbergs øgede engagement på det britiske marked i form af FDI kan på baggrund af ovenstående skyldes en mere strategisk anskuelse af markedet, da man allerede var en stor spiller, hvorfor det gav god mening at udbygge forretningen og på den måde kunne opnå ambitionen om at cementere sin plads som en magtfaktor samt øge sin markedsandel.

Carlsbergs FDI på det britiske marked

Ovenstående ambitioner er ligeledes et eksempel på de incitamenter virksomheder kan have for at øge deres engagement på andre markeder i form af FDI. Dunning påpeger blandt andet, at virksomheder har 4 forskellige incitamenter for dette²⁵ og her spiller Market Seeking blandt andet en rolle. Virksomheder kan for at fodre deres ambition om at vækste yderligere på et andet marked end hjemmemarkedet, foretage FDI og på den måde have betydeligt nemmere ved at styrke deres tilstedeværelse og da de som beskrevet har en lang historie med eksport til det

²³ <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/united-kingdom/>

²⁴ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/bryggeriarbejdere-triste-over-lukning>

²⁵ The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, Dunning, H. John.

britiske marked, er denne overvejelse altså interessant, da det gjorde det muligt for Carlsberg at styrke deres aftryk og samtidig opnå en øget kontrol over deres forretning på dette marked. Dette giver også god mening, da det britiske ølmarked som tidligere anført, traditionelt set er et stort marked og på den baggrund forøgede Carlsberg altså sin mulighed for at få større markedsandele samt øge profitten, som alt andet lige må antages at være et stort incitament for at øge engagementet på dette marked. Derudover kan det som nævnt, have været et stort ønske at få en øget kontrol over forretningen på det britiske marked, hvorfor egen produktion i form af bryggeri gav god mening. På denne måde kunne Carlsberg samtidig nemmere fokusere på andre dele af værdikæden, såsom distributionen, i høj grad med omtanke på den tidligere eksport fra Danmark til Storbritannien, som altså ville udgå, da man nu selv var på markedet og nemmere kunne anticipere efterspørgslen samt på den måde være på forkant med produktionen.

Et andet centralt incitament for Carlsberg i forbindelse med deres FDI på det britiske marked bliver ligeledes påpeget af Dunning og bliver karakteriseret som Strategic Asset Seeking.

Dunning påpeger blandt andet her, at virksomheder ved at øge deres engagement på andre markeder end hjemmemarkedet i form af FDI kan opnå disse fordele. Dette incitament, vedrører i høj grad at virksomheder, her ser på investeringen mere strategisk end blot at ville vinde større markedsandele og have et større aftryk på et givent marked. Dunning påpeger nemlig at det dette incitament, har en mere langsigtet anskuelse hvor læring, viden, adgang til ny teknologi blandt andet medvirker til mere langsigtede konkurrencefordele for virksomheden. Disse konkurrencefordele skal fx ses i lyset af, den strategiske plan for at give virksomheden nogle organisatoriske ressourcer, som adskiller dem fra deres konkurrenter og her spiller viden om markedet blandt andet en afgørende faktor. For Carlsberg må dette ligeledes have været et stort incitament for deres FDI på det britiske marked, hvor konkurrencen er hård og hermed må en af drivkræfterne have været at opnå en viden, som adskiller dem fra de andre store spillere på markedet. Dette incitament giver altså en anden anskuelse end at opnå større markedsandele og hvor målet i første omgang ikke omhandler en øget profit – men nærmere hvordan virksomhedens organisation og fysiske kapital mv. kan få indlejret viden direkte fra markedet, da denne ikke længere skal krydse landegrænser. Carlsberg fik altså i forbindelse med ønsket om større markedsandele og førnævnte profit ikke alene styrket deres aftryk ved FDI på det britiske marked

men ligeledes fik og får de en viden fra markedet, som er afgørende for at styrke konkurrencefordelen og på den måde nemmere kan adskille sig fra deres konkurrenter.

En del af dette strategiske incitament kan også være ønsket om opbygningen af relations specifikke fordele som ligeledes kan adskille dem fra deres konkurrenter, ved blandt andet at styrke deres samarbejde med fx distributører og andre centrale aktører for Carlsberg på det britiske marked. Denne form for fordel kan ligeledes styrke deres position set fra kundernes synsvinkel, hvor der ikke kun ansues fra en traditionel kunde og leverandør forhold, men derimod et øget engagement partnerne imellem for at opbygge et samarbejde, og set i lyset af det kunne opnå en øget tillid og goodwill. For Carlsberg har denne fordel kunne haft spillet en afgørende rolle i forhold til en øget adgang til kundernes efterspørgselsforhold og viden om øget viden om det britiske ølmarked men det vil senere i opgaven blive belyst at dette ikke var sandheden for Carlsberg, hvilket har påvirket deres markedsandel de seneste mange år på det britiske marked. I forbindelse med at foretage FDI på et andet marked, opstiller Dunning som beskrevet, 3 kriterier der skal være opfyldt før det giver mening for virksomheder at øge deres engagement. Det første kriterie, som han påpeger er, ejerskabsfordele, som virksomheder bør have fx i organisationen, som skal kunne krydses over grænser.

Med andre ord påpeger Dunning altså at det spiller en central rolle, at en virksomhed ren organisatorisk, har nogle fordele som adskiller dem fra deres konkurrenter og som i et eller andet omfang skal være mobile, for at disse fordele skal kunne krydse landegrænser. Hvis man opretholder dette med Carlsbergs incitament for FDI på det britiske marked, kan der argumenteres for, at de grundet deres lange historie med eksport til netop dette marked, må have ophobet sig en række fordele i fx organisationen, som har givet anledning til yderligere internationalisering og ydermere tilvejebragt konkurrencemæssige fordele - som adskilte dem fra deres konkurrenter. Som allerede anført, stod Carlsberg altså for over halvdelen af al importeret øl i Storbritannien i 1939, hvilket i høj grad må have givet et øget incitament til FDI og samtidig have bragt dem i en gunstig position i forhold til deres konkurrenter. På samme vis, kan der argumenteres for at de grundet deres lange historie med en mere sporadisk eksport til dette marked, må have været ensbetydende med en større adgang til læring og viden om markedskræfterne på det britiske marked. På den baggrund kan det altså konkluderes at Carlsberg, har haft en eller anden form for ejerskabsfordele som blandt andet, illustreres af deres

renomme som en gammel virksomhed, der allerede var en stor magtfaktor på markedet og deraf en viden som rent organisatorisk har kunne adskille dem fra deres konkurrenter.

Et andet kriterie som Dunning påpeger, der skal være opfyldt før det giver mening at foretage FDI på et givent marked, er lokationsfordele. Dette kan i bund og grund defineres som fordele ved at øge en virksomheds engagement på et andet marked, fremfor kun at varetage forretningen på hjemmemarkedet. I forlængelse af hvad der tidligere er blevet fastslået, er dette i høj grad et kriterie som Carlsberg opfyldte på daværende tidspunkt, da de allerede var en dominerende spiller på det britiske marked, og på den baggrund gav en FDI god mening i form af egne bryggerier. Ved at gøre dette kunne Carlsberg nemmere varetage forretningen på det britiske marked og som en konsekvens af dette ligeledes opnå en øget kontrol. På samme måde var det en god mulighed for Carlsberg for at øge deres aftryk på det britiske ølmarked og en måde hvorpå de kunne vækste yderligere og opnå større markedsandele. Det sidste kriterie som Dunning påpeger er, internationaliserings fordele, og med det menes der at der skal være nogle fordele for virksomheden ved at øge deres engagement på et marked før det giver mening at foretage en FDI. I forhold til Carlsberg kan der argumenteres for at dette kriterie i høj grad var opfyldt, da de allerede var en stor spiller på det britiske marked samt må have haft opbygget en afgørende viden gennem deres lange historie med eksporten hertil og på den baggrund gav det god mening at øge deres aftryk på markedet. Da Carlsberg allerede havde opnået succes på det britiske marked ved en mere sporadisk eksport, har internationaliseringsfordelene altså været tydelige og på den baggrund gav en FDI ligeledes god mening. Alt i alt kan det jævnfør ovenstående konkluderes at Carlsberg opfyldte alle 3 kriterier og med incitamenterne for at øge deres engagement på det britiske marked samt deres dominerende rolle på markedet, gav en FDI god mening.

Carlsbergs historiske markedsposition

I forbindelse med at afdække Carlsbergs historiske markedsposition på det britiske marked og anskue hvorledes denne har udviklet sig til i dag, vil Porters Five Forces blive inddraget.

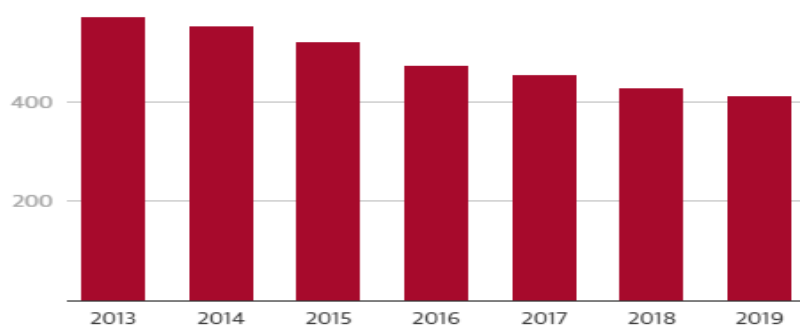
Anvendelsen af denne, tjener til formål at afdække hvilke markedskræfter som påvirker Carlsbergs forretning på det britiske marked og hvorledes dette påvirker konkurrencesituationen. På den baggrund vil der altså blive afdækket hvilket forhold der har indflydelse på denne samt hvilke

udfordringer det har skabt for Carlsberg. Deres omsætning har blandt andet været faldende de seneste år, hvilket illustreres af nedenstående graf²⁶

Carlsbergs britiske salg daler

Omsætningen i Carlsbergs britiske forretning.

Mio. britiske pund



Kilde: Bernstein

Grafen understreger altså at Carlsbergs omsætning især siden 2013 har været faldende hvert år og derudover fremgår det yderligere at deres markedsandele ligeledes har været faldende²⁷. På den baggrund tegner der sig altså et billede af de udfordringer som Carlsberg står overfor på markedet og med tanke på det, er det interessant at se på hvilke kræfter, som har påvirket konkurrencesituationen. For at undersøge konkurrencesituationen nærmere og hvordan denne har påvirket Carlsbergs forretning, vil der først og fremmest tages udgangspunkt i Porters Five Forces. Hvis man kigger på potentielle nye indtrængere i branchen, kan der fastslås at der i branchen for øl, (i den volumenstørrelse som Carlsberg opererer på) kan være tale om store kapitalkrav i forbindelse med produktion, der skal kunne matche efterspørgslen. Derudover kan der også være visse stordriftsfordele ved at være en global spiller som Carlsberg, og på den måde nemmere vil kunne producere deres produktportefølje mere profitabelt, samt have nogle klare fordele når det kommer til distributionen. Med dette forstås der, at Carlsberg har været og er et globalt brand og på den måde, kan der argumenteres for at de fremstår mere attraktive for kunder, såvel som leverandører, hvilket på den baggrund ville betyde at truslen fra nye potentielle indtrængere fra Carlsbergs synsvinkel umiddelbart ikke ville være en stor faktor, og ikke har haft den store indflydelse på de faldende markedsandele og omsætning de seneste år.

²⁶ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece> Kilde: Bernstein.

²⁷ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

Dette er dog ikke hele sandheden, hvis man kigger nærmere på hvordan det britiske ølmarked har set ud, hvor blandt andet mikrobryggerier med specialøl vinder mere og mere frem²⁸. Af artiklen fremgår det blandt andet, at der er sket en markedsdisruption på det britiske marked, hvor kundernes præferencer de seneste år har ændret sig en hel del. Det traditionelle ølsalg, med traditionelle øl, såsom Pilsner og Lager har mistet grebet om kunderne, der nu i langt højere grad ønsker specialøl. (Dog fylder disse to stadig langt størstedelen af markedet²⁹).

Dette er ligeledes noget som har betydet at mikrobryggerierne på det britiske marked, som netop har satset på disse typer øl har vundet frem og alene i 2016 steg antallet af bryggerier i Storbritannien med 18% til og er på det højeste siden 1930'erne³⁰. Dette var ligeledes denne periode hvor Carlsberg stod for over halvdelen af alt importeret øl til Storbritannien og har altså på den måde skabt en ny konkurrence som har truet markedsandelen, grundet større udvalg af øl og på samme tid har mikrobryggerierne formået at efterleve de ændrede vaner fra forbrugerne i forhold til specialøl. Der tegner sig altså et billede af at de ændrede forbrugervaner på det britiske marked, har de mindre bryggerier været hurtige til at opfylde og dermed har kunne specialisere sig i at lave produkter, som forbrugerne efterspørger – i høj grad baseret på kvalitet og smag.

Derudover nævnes det i artiklen at der har været en institutionel ændring, for mikrobryggerierne på det britiske marked siden 2002. Her blev der nemlig lanceret en ny skattereform, med skattelettelser på ca. 50% for mikrobryggerierne, hvilket altså gav et øget incitament til at starte en forretning op. Mikrobryggerierne har altså de sidste 20 år haft fordelagtige konkurrencevilkår hvad angår skatter og afgifter, hvilket har udmøntet sig i at antallet af disse, er steget meget de seneste år og har lagt pres på de eksisterende store bryggerier, såsom Carlsberg. På den baggrund kan der altså konkluderes at selvom adgangs barriererne fra nye potentielle nye indtrængere umiddelbart har været lav, hvis man tænker på kapitalkrav og stordriftsfordele, passer det ikke på denne branche hvilket i høj grad har påvirket Carlsberg, da de ikke har kunne følge efterspørgslen på samme måde som de mindre bryggerier, der på sin vis har satset på en mere differentierings

²⁸ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/britisk-oelmarked-i-vaekst-med-over-2000-bryggerier-twoj>

²⁹ <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2019/10/22/The-beer-report-Premiumisation-driving-an-extra-380m-into-pub-coffers>

³⁰ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/britisk-oelmarked-i-vaekst-med-over-2000-bryggerier-twoj>

strategi, hvor prisen ikke er det vigtigste parametre, men derimod produktet i sig selv og hvordan dette kan adskille sig fra de mere traditionelle øl.

Hvis man opretholder dette med kundernes indflydelse på konkurrencesituationen i branchen jævnfør Porters Five Forces, kan det fastslås at markedet for B2C kunder har ændret sig de seneste år og her har Carlsberg i høj grad været udfordret. Som anført i ovenstående har der været en ændring i efterspørgslen fra B2C kunderne, betydet at de bryggerier som satser på specialøl har vundet en stor del af markedsandelen, da har som nævnt har specialiseret sig i dette, hvilket har presset Carlsberg forretning i Storbritannien. Derudover vurderes det også at mængden af øldrikkere på det britiske marked er faldet med 1.6 millioner de seneste år³¹, hvilket betyder at Carlsbergs kerneområde har været og er yderligere presset. Der tegner sig på den baggrund et billede af at forbrugervanerne har ændret sig, hvilket ikke alene har påvirket det traditionelle ølmarked generelt i form har den større efterspørgsel på specialøl fra mikrobryggerier, men ligeledes er det en branche som er presset af at antallet af øldrikker kraftigt er formindsket. Udover antallet af øldrikkere som de seneste år har været faldende samt at forbrugervanerne har ændret sig, har Carlsberg også været påvirket af hvordan de blev opfattet af kunderne. En forbrugeranalyse lavet i 2019 viste nemlig at Carlsberg på det britiske marked blev rangeret som nummer 31 ud af 41 øl i forhold til kvalitet³². Hvis man sammenligner dette med den stigende tendens for specialøl, samt øgede fokus på kvalitet og smag er dette endnu en trussel for Carlsberg. Der tegner sig nemlig et billede af at de ikke appellere til forbrugeren, hvilket i høj grad kan have indflydelse på deres faldende omsætning og markedsandele. De øldrikkere som i forvejen bliver færre og færre på det britiske marked, har vægter altså ikke Carlsberg særlig højt, hvilket også har en afledt indflydelse på salget til B2B kunderne. Da de må følge B2C kundernes efterspørgsel. Det viser sig blandt andet, at de to store supermarkeds kæder Sainsbury's og Tesco henholdsvis i 2012 og 2015 valgte at fjerne Carlsbergs produkter fra deres varesortiment³³. I 2012 valgte den store supermarkeds kæde Sainsbury's at fjerne Carlsbergs produkter fra hylderne i en stor del af kædens butikker. I 2015 gjorde Tesco, landets største supermarkeds kæde, det samme. Dette er i høj grad noget som har påvirket Carlsbergs volumensalg i høj grad, da de

³¹ <https://www.marketingweek.com/carlsberg-overhauls-brand-and-beer/>

³² <https://pov.international/knald-eller-fald-for-carlsberg-uk/>

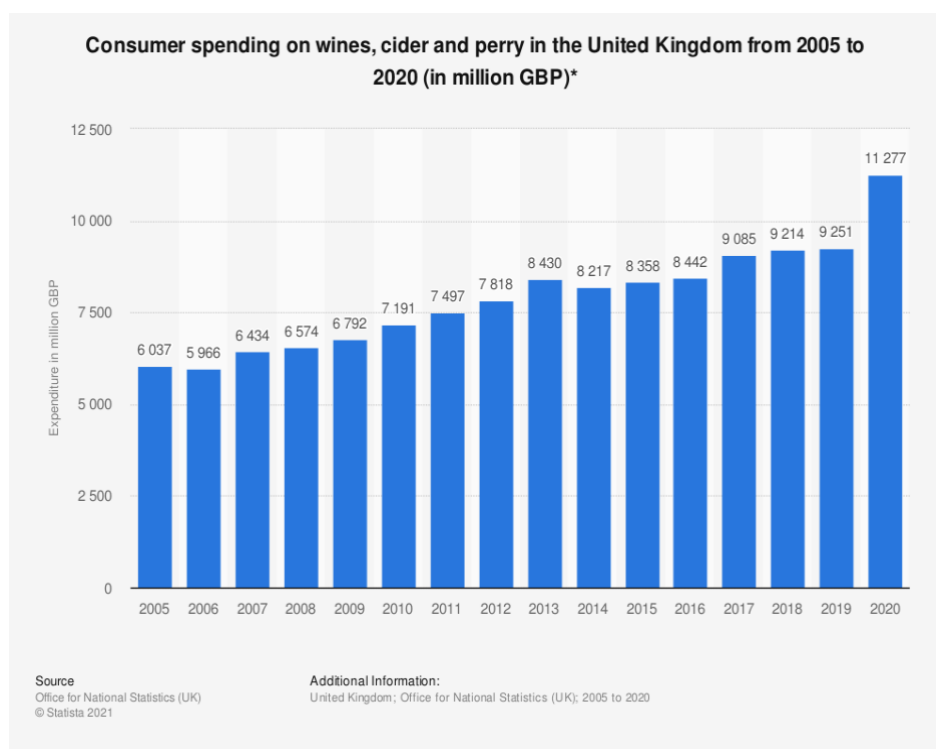
³³ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article11815918.ece>

simpelthen ikke har været på hylderne i de vigtige supermarkeder, hvilket i høj grad kan skyldes B2C kundernes syn på Carlsberg og det er altså noget som har været en stor udfordring på markedsandelen de seneste år. Derudover fremgår det at Carlsberg har mistet 17% af deres volumensalg til detailhandlen og af mange bliver anset som et 2. rangsprodukt³⁴.

I forhold til kundernes indflydelse kan denne altså vurderes at have en kraftig rolle i Carlsbergs faldende omsætning og markedsandele. Det skyldes først og fremmest at antallet af øldrikkere på det britiske marked er faldet de seneste år, hvilket øger konkurrencesituationen i branchen. Derudover bærer Carlsbergs salg til B2C kunderne præg af at de har ændrede deres forbrugsvaner og nu i langt højere grad end tidligere vægter kvalitet og smag, hvor Carlsberg altså rangere blandt de dårligste øl ud fra denne parametre. Sammenholder man dette med deres faldende salg i detailhandlen tegner der sig altså et billede af at Carlsbergs forretning er enormt presset på dette marked. Dette skal i høj grad ses i lyset af deres store andel af importeret øl i Storbritannien tilbage i midten af 19'erne og der kan altså konkluderes at det ikke er lykkedes for Carlsberg at følge efterspørgslen fra kunderne. De har som nævnt ændret deres forbrugsvaner de seneste år og derudover er antallet af øldrikkere ligeledes faldet. På baggrund af ovenstående vurderes det at kunderne har en høj forhandlingsstyrke som har presset ølbranchen i Storbritannien hårdt de seneste år.

I forlængelse af dette er det også særlig interessant at se på truslen fra substituerende produkter jævnfør Porters Five Forces. Som allerede anført har kundernes forbrugsvaner ændret sig på det britiske marked og det viser sig altså at færre og færre drikker øl – hvilket har en stor indflydelse på Carlsbergs kerneydelse. I forhold til selve de substituerende produkter kan nævnes andre alkoholrige produkter, vin, cider men samtidig også produkter uden alkohol, som fx energidrikke m.v. Det betyder altså for Carlsberg og det generelle ølmarked har en række produkter som, kan substituere deres kerneydelse – hvilket øger konkurrencen intensiteten på markedet, da der som sagt er færre der drikker øl. På den baggrund er det interessant at opretholde udviklingen på det britiske ølmarked med udviklingen for fx vin og cider.

³⁴ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article11815918.ece>



Følgende graf³⁵, giver et meget godt billede af udviklingen af markedet for vin og cider i Storbritannien. Det ses at der tydeligt har været en stor stigning de sidste 15 år, man ser på forbrugernes forbrug. Dette er altså endnu en udfordring for det traditionelle britiske

ølmarked i helhed, men især for Carlsberg. Hvis tendensen som har præget markedet de seneste år fortsætter, hvor færre drikker øl, og kvalitet spiller en større rolle samt det stigende forbrug for vin og cider, er det altså meget til at intensivere konkurrencesituationen i markedet og her handler det i høj grad for Carlsberg om at forsøge at følge med udviklingen af markedet.

Udviklingen på markedet for cider-og specialøl er dog også noget som de store brands har fået øjnene op for, hvorfor produktporteføljerne er blevet større så man kan imødekomme forbrugernes efterspørgsel. Carlsberg har blandt andet på nuværende tidspunkt 3 cider produkter såsom Somersby på markedet³⁶. Sammenligner man dog dette med en af deres hovedkonkurrenter Heineken som har 8 i denne kategori³⁷, er det altså endnu et punkt hvor Carlsberg halter efter konkurrenterne og man kan på baggrund af det argumentere for, at Carlsberg med fordel kunne stræbe efter at penetrere dette segment yderligere – således at de følger den stigende forbrug blandt forbrugerne og samtidig er konkurrencedygtige med deres konkurrenter.

³⁵ <https://www.statista.com/statistics/289974/expenditure-on-wines-cider-and-perry-in-the-united-kingdom-uk/>

³⁶ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/our-beers/?term=&beerType=70880>

³⁷ <https://www.heineken.co.uk/cider-and-beer/>

En vigtig pointe i forhold til dette er at jævnfør bilag 1³⁸, står øl stadig for langt størstedelen af markedet for alkoholrige drikke, på trods af at, antallet af øl der bliver drukket, er faldende de seneste år. Dette er selvfølgelig vigtigt at have for øje, når man blandt andet ser på cidersegmentet, hvor Carlsberg halter efter – men som altså ikke har en så stor betydning for det samlede marked for alkoholrige drikke. Ovenstående giver altså et godt billede af, at det britiske ølmarked de seneste år, har oplevet en vis tilbagegang da antallet af øldrikkere er faldet. Derudover viser det sig at færdiglavede drinks, ciders- og spiritus har oplevet en stigning siden 2006³⁹ og det betyder altså at truslen fra substituerende produkter er blevet større. Dette er ligeledes noget som de store brands har fået øjnene op, dog halter Carlsberg efter deres direkte konkurrenter, især Heineken jævnfør bilag 2⁴⁰. Dette er altså et punkt hvor Carlsberg også har udfordringer i forhold til konkurrenterne. Dog skal det som fastslås at øl er det klart største marked på alkoholrige drikke og på den baggrund bliver truslen fra substituerende produkter formindsket – men fortsætter tendens kan dette altså på sigt blive en større udfordring for Carlsberg.

I forhold til leverandørernes indvirkning på konkurrencesituationen, kan der argumenteres for at da Carlsberg, som anført i indledningen er verdens tredje største bryggeri, svækker det altså i høj grad leverandørernes forhandlingsstyrke fx i forhold til råvarer der skal til for at producere øl. Carlsberg vil med tanke på dette være en attraktiv kunde for leverandører af råvarer, da de har et stort volumen salg og en samlet markedsposition som nummer 4 i Storbritannien⁴¹. Det betyder altså umiddelbart at hvis man kigger på råvarer som Carlsberg skal bruge i forbindelse med ølproduktion på deres bryggerier, er bedre stillet og i en gunstig forhandlingsposition, da de altså er en eftertragtet kunde. Hvis man kigger på byg som er en af hovedingredienserne og blandt andet bruges til at producere deres Pilsner⁴², kan det fastslås at produktionen af byg (Barley) i Storbritannien de seneste 5 år har oplevet en forholdsvist stor vækst⁴³.

³⁸ Alcoholic Drinks: Euromonitor from trade sources/national statistics, United Kingdom, Bilag 1

³⁹ Alcoholic Drinks: Euromonitor from trade sources/national statistics, United Kingdom, Bilag 1

⁴⁰ Alcoholic Drinks: Euromonitor from trade sources/national statistics, United Kingdom, Bilag 2

⁴¹ https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

⁴² <https://www.carlsberg.com/en/better-answers/how-to-brew-beer/>

⁴³ https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/923707/structure_jun20_wheatandbarleyUK_05oct20.pdf

Table 1: Production of wheat and barley on UK agricultural holdings 2015-2020
Thousand tonnes

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	%change 2020/2019
Wheat	16,444	14,383	14,837	13,555	16,225	10,133	-37.5%
Barley	7,370	6,655	7,169	6,510	8,048	8,363	3.9%

Dette er altså en positiv udvikling for ølbranchen generelt men især de store virksomheder som Carlsberg, da de i forvejen er stillet i en gunstig situation hvis man udelukkende kigger på byg og det svækker altså leverandørernes forhandlingsmagt. Dette afspejles også i prisudviklingen jævnfør bilag 3⁴⁴, som har været meget svingende siden 2014 og på sit højeste i 2018 men siden har været aftagende. Det betyder altså at priserne har været opadgående frem mod 2018 og siden fik et stort fald og nu stille og roligt på vej op igen. På den baggrund kan der have været tale om inflation som har haft en negativ betydning på Carlsberg og deres forhandlingssituation, men det lader til at de har været gode til at følge udviklingen og har gjort en stor indsats i forbindelse med omkostningsoptimering: *”Carlsberg har under den nuværende ledelse vist en øget disciplin i at hæve priserne i takt med råvareinflation, endog i højere grad end hos hollandske Heineken. Dertil har Carlsberg med succes drevet produktionseffektivitet og styrket effektiviteten i produktionsforsyningskæden med at begrænse spild og derigennem forbedre indtjeningen per produceret øl”*.⁴⁵

Dette citat understreger altså været på forkant med en klar strategi i forhold til inflation og samtidig gjort meget ud af at effektivisere dele af værdikæden, hvilket blandt andet understreger Carlsbergs position og samarbejde med leverandører for at opnå denne effektivisering. I forbindelse med at opnå disse resultater er det også vigtigt for Carlsberg at have de rigtige leverandører der kan efterleve deres krav – dette er også noget som formindsker leverandørernes forhandlingsmagt, da Carlsberg grundet deres størrelse kun vælger dem de finder, kan leve op til deres krav blandt andet i forhold til klimamål og menneskerettigheder⁴⁶. Dette er altså også noget som kan medvirke til at styrke Carlsberg udadtil grundet disse CSR-hensyn. Dette er blandt andet noget som Carlsberg gør en stor dyd ud af med ambitiøse sustainability målsætninger som fx ”ZERO Carbon Footprint”, hvor de efterstræber i 2030 at deres bryggerier ikke skal udelade noget

⁴⁴ <https://www.statista.com/statistics/412856/monthly-barley-output-price-index-of-in-the-united-kingdom-uk/>

⁴⁵ <http://www.blscapital.dk/company/carlsberg/>

⁴⁶ [Sustainability » Our plan » Responsible Business « Carlsberg Group](#)

karbon⁴⁷. For at opnå dette er det altså en nødvendighed at have de rigtige leverandører, for ligeledes at styrke ens konkurrencefordele. For Carlsberg har denne målsætning blandt andet betydet at i sammen med Encirc, en virksomhed som blandt andet producerer glasflasker, opfandt en ny flaske der mindskede Karbon udladelsen med 90% på glasflaskerne og som nu er at finde på det britiske marked⁴⁸. I det hele taget har Carlsberg en stærk figur når det kommer til at gå forrest hvad angår bæredygtighed hvilket blandt andet sker i samarbejde med deres leverandører. Det betyder blandt andet at de i de senere år også har fået skabt nye produktindpakninger som er mere miljøvenlige⁴⁹. Overordnet kan man altså sige at Carlsberg mere anser deres leverandører som samarbejdspartnere, som hjælper dem til at opnå deres miljøvenlige ambitioner og samtidig styrker deres opfattelse udadtil, som et brand der går forrest i kampen mod bæredygtighed. Derudover ses det at der på det britiske marked blandt andet er en stigning i byg høsten, hvilket stiller Carlsberg i en gunstig position når det kommer til at få råvarer fra leverandører af dette. Dog kan man sige at Carlsberg ligesom deres hovedkonkurrenter, såsom Heineken, er godt stillet i forhold til deres leverandører, da de er globale brands som har store markedsandele og derfor vil være attraktive for leverandører. På den baggrund kan det fastslås at leverandørerne har en mellem indflydelse på konkurrenceintensiteten. Det gælder for Carlsberg at vælge de rigtige leverandører der kan efterleve deres krav til CSR og som kan hjælpe dem med deres innovative tiltag i forbindelse med at være mere miljøvenlige og på den måde stiller det ikke alene krav til Carlsberg men de har også krav den anden vej – for at de kan få Carlsberg som kunde.

Det sidste punkt i Porters Five Forces, vedrører konkurrencesituationen i branchen som blandt andet bliver påvirket af de 4 ovenstående forhold, i forhold til intensiteten. Derudover er et vigtigt fokusområde i dette punkt, hvordan konkurrencen ser ud mellem de nuværende udbydere. Hvis man tager udgangspunkt i analysen vedrørende de 4 andre elementer af modellen, kan det fastslås at ølbranchen på det britiske marked er hårdt presset. Dette skal blandt andet ses i lyset af at antallet af øldrikkere generelt set er faldet, hvilket altså har skærpet konkurrencen mellem de nuværende udbydere – i forhold til at fastholde kunder samtidig med at følge nutidens trends og på den måde være på forkant med hvad forbrugeren efterspørger. Disse ændringer i

⁴⁷ [ZERO Carbon Footprint \(carlsberggroup.com\)](https://www.carlsberggroup.com/en/zero-carbon-footprint)

⁴⁸ <https://www.beveragedaily.com/Article/2021/02/16/Carlsberg-launches-low-carbon-beer-bottle>

⁴⁹ <https://www.labelsandlabeling.com/news/latest/carlsberg-and-suppliers-look-upcycling>

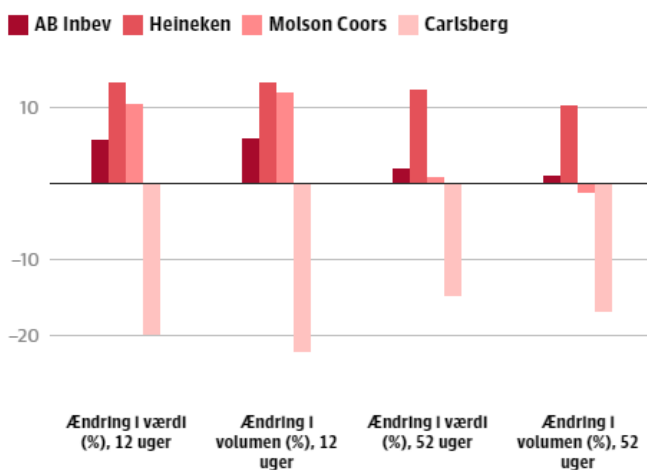
forbrugerefterspørgslen har nemlig medført at markedet for alkoholfri-, specialøl, cider og vin er i vækst mens det traditionelle ølmarked er faldende. Det skyldes i høj grad at forbrugerne blandt andet vægter specialøl med kvalitet, produceret af mindre bryggerier, højere end de traditionelle Pilsnerøl – hvilket har øget presset på Carlsberg, da forbrugeren jævnfør den førnævnte forbrugeranalyse, ikke anser Carlsbergs produkter, som noget der efterlever disse krav. I forlængelse af dette, har det været en stor udfordring for Carlsberg at disse mikrobryggeri er mangedoblet de senere år, som grundet skatte- og andre afgiftslettelser, nemmere har kunne konkurrere på markedet og, som på en eller anden måde har ført en differentieringsstrategi, ved at lave produkter, som taler til dette ”nye” niche segment, hvor øl ”ikke længere bare er en øl”, men selve opfattelsen og kvaliteten, vægter langt højere end prisen – hvilket ydermere har haft en negativ indflydelse da, forbrugerne anser deres produkter for lavpris produkter – uden smag og kvalitet. Dette har ligeledes betydet at Carlsberg i en årrække blevet taget af hylderne i de to store supermarkeds kæder Sainsbury’s og Tesco , hvilket altså påvirket volumensalget negativt og dermed også omsætningen samt markedsandelen.

På baggrund af ovenstående er det derfor interessant at se på hvordan Carlsbergs nuværende konkurrenter har præsteret i samme periode. Det viser sig blandt andet at Carlsbergs faldende volumensalg i detailhandlen, faktisk ikke er en general betragtning af ølbranchen og at Carlsbergs direkte konkurrenter ikke har oplevet samme store udfordringer på markedet⁵⁰.

⁵⁰ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article11815918.ece> Kilde: Citigroup / Nielsen

Rivalerne presser Carlsberg i Storbritannien

Ændringen i Carlsbergs og hovedkonkurrenternes salg i detailhandlerne i Storbritannien, målt på volumen og værdi over hhv. 12 og 52 uger, sluttende d. 3. november 2019. Baseret på data fra markedsanalysebureauet Nielsen.



Kilde: Citigroup / Nielsen

Af følgende diagram, fremgår det blandt andet at de 3 andre store aktører, på det britiske ølmarked, som AB Inbev, Heineken samt Molson Coors ikke har oplevet samme kraftige nedgang i salget som Carlsberg. Målingen strækker sig over en periode fra 12 – 52 uger afsluttet i november 2019, og giver på den baggrund et godt billede af Carlsbergs udfordring de seneste år.

Det ses nemlig de 3 af Carlsbergs hovedkonkurrenter på det britiske marked

ikke har haft samme udfordringer, når det kommer til volumensalget via detailhandlen. Det betyder altså at Carlsberg alene på detailhandlen mister en stor del af volumensalget, som går til deres direkte konkurrenter i stedet, hvor især Heineken har markeret set en stor fremgang⁵¹. Det er altså noget der har problematiseret Carlsbergs udfordringer yderligere, da de som anført tidligere har været sat ud at varesortimentet i de vigtige detailkæder Sainsbury's og Tesco – men siden 2017 har været tilbage⁵². Det er altså et meget godt billede af at Carlsberg halter bagud, i denne sektor, hvilket i høj grad kan skyldes at de blev taget af hylderne og på trods af at de igen er at finde i mange udsalgssteder har salget altså ikke fulgt med. Det er derimod deres største konkurrenter som har overhalet Carlsberg yderligere og løber med langt størstedelen af salget. Dette kan blandt andet forklares ud fra Carlsbergs opfattelse fra forbrugeren, som ikke tillægger Carlsberg stor værdi⁵³. Det betyder altså at selvom Carlsberg har været tilbage i detailhandlen, har de haft et stort problem med at appellere til forbrugeren de seneste år, hvilket altså blandt andet har haft en stor negativ effekt på salget i detailhandlen. Dette tyder altså på at der har været og stadig er et manglende alignment mellem Carlsberg og forbrugeren i Storbritannien, hvilket skaber

⁵¹ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/carlsberg-kaemper-med-massiv-fald-i-engelsk-oelsalg>

⁵² <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article9562748.ece>

⁵³ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

store udfordringer i forbindelse med salget, som jævnfør førmtalte graf – hellere ser mod Carlsbergs hovedkonkurrenter når de skal købe øl. Især er det en udfordring at det antal øldrikkere som anført tidligere er faldet de seneste år og de eksisterende vægter, som nævnt kvalitet og pris højere end før, hvilket i høj grad påvirker Carlsberg negativt, da de bliver set som et billigt alternativ uden kvalitet og smag⁵⁴.

Opretholder man dette med den stigende interesse fra forbrugeren rettet mod mikrobryggerier, der producerer speciel øl, er det et stort problem for Carlsberg at de ikke bliver opfattet som et kvalitetsbrand. Dette er altså i høj grad noget som har haft stor indflydelse på Carlsbergs faldende markedsandele og omsætning de seneste år og derfor er det blandt andet vigtigt hvordan denne opfattelse kan ændres hos forbrugeren således at Carlsberg kan øge salget i denne sektor. Det er dog værd at påpege at det ikke er alle Carlsbergs produkter som performer dårligt på det britiske marked, det ses for eksempel at deres brand Kronenbourg 1664, faktisk klarer sig ganske godt i målinger omkring de mest populære øl og cider⁵⁵. Det betyder altså at Carlsberg på sin vis har øl som kan følge med nutidens øldrikkere, men på trods af det har den samlede portefølje altså ikke kunne præstere på samme måde som hovedkonkurrenternes.

En anden udfordring i forlængelse med det faldende salg i detailhandlen for Carlsberg, er at den generelle off-trade handel er steget⁵⁶, og på trods af dette er det altså ikke noget som ser ud til at gælde for Carlsberg. Hvilket er endnu en udfordring da on-trade handlen modsat, er faldet de seneste 20 år⁵⁷ og det viser altså et meget godt billede af de udfordringer som Carlsberg står overfor. Dels har konkurrencesituationen været intensiveret kraftigt de seneste år, grundet den store tilvækst af populære mikrobryggerier, som har formået at følge med nutidens trend når det kommer til ølmarkedet i Storbritannien. Forbrugeren vil nemlig have en meget stor forhandlingsstyrke, hvilket er blevet understreget de senere år – hvor især holdningen til Carlsberg, som værende et lavprisprodukt, har betydet et stort fald i omsætningen. En stor del af denne omsætning er blandt andet gået til deres hovedkonkurrenter, hvor især Heineken har vundet frem. Overordnet set kan man sige at konkurrencesituationen i branchen er blevet enormt

⁵⁴ <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2019/10/22/The-beer-report-Premiumisation-driving-an-extra-380m-into-pub-coffers>

⁵⁵ https://yougov.co.uk/topics/food/explore/brand/Kronenbourg_1664

⁵⁶ <https://beerandpub.com/statistics/uk-beer-market/>

⁵⁷ <https://beerandpub.com/statistics/uk-beer-market/>

presset på det britiske marked. Flere bryggerier er kommet til og kæmper om et marked der er faldende hvor der er sket en holdningsændring i hvad øl skal være og kunne og det har i høj grad udfordret Carlsberg, som ikke har kunne leve op til denne nye efterspørgsel og derfor står markant svagere end deres hovedkonkurrenter. Rent historisk har Carlsberg dog udgjort en stor del af markedet men grundet ovenstående analyse har de vedvarende oplevet tab af omsætning og markedsandele som i dag efter deres JV med den store britiske bryggerivirksomhed, Marston's Brewing Company udgør ca. 13% sammenlagt.

Undersøgelsesspørgsmål 2

For at besvare hvilke interne forhold der for Carlsberg har haft en påvirkning på de faldende markedsandele på det britiske marked, vil vi analysere hvordan Carlsbergs brand bliver opfattet af kunderne på det britiske marked. Det siger sig selv at hvordan kunderne på markedet opfatter Carlsbergs brand indirekte er uden for Carlsbergs hænder, dog er det alt andet lige Carlsbergs ansvar internt at sørge for at træffe de korrekte strategiske marketing beslutninger, således at kunderne på markedet opfatter brandet på den måde som Carlsberg ønsker at blive opfattet. Vi vil derfor analysere brandet på det britiske marked ved at bruge modellen brand equity, da vi med denne model netop kan besvare hvordan Carlsbergs brand bliver opfattet, samt knytte denne analyse til hvilken påvirkning opfattelsen af brandet har på de faldende markedsandele. Herudover vil vi i undersøgelsesspørgsmålet også komme ind på trenden vedrørende premium øl som vinder stort ind på det britiske marked samt adskiller sig fra Carlsbergs brand af den klassiske Carlsberg pilsner.

Carlsbergs brand equity på det britiske marked

Som beskrevet overfor vil modellen brand equity bruges til at analysere hvilken opfattelse forbrugerne på det britiske marked har af Carlsberg som brand. Carlsberg har en portefølje af forskellige brands og derfor vil der i analysen af Carlsbergs brand equity afgrænses til kun at fokusere på den klassiske Carlsberg pilsner, da vi netop ser at dette brand har haft udfordringer på det britiske marked og derfor menes at have en indvirkning på de faldende markedsandele. Modellen af Aaker har fem kategorier som er med til at determinere hvilken brand equity

Carlsberg har. Nedenstående vil en analyse af de fem kategorier samt en række parametre foretages.

Brand loyalty

Første kategori i modellen omhandler Carlsbergs brand loyalty og med det menes om hvorvidt Carlsbergs eksisterende kunder er loyale overfor Carlsberg brandet. Til at besvare om Carlsberg har brand loyalty er der følgende tre parametre:

Reduced marketing costs

I dette parameter vil vi analysere hvorvidt Carlsberg har loyale kunder, dette kan vi vurdere ud fra om Carlsberg har reduceret deres marketing omkostninger på det britiske marked. Ifølge Aaker vil reducerede marketing omkostninger være et tegn på at kunder er loyale over for brandet, da der alt andet lige er færre omkostninger ved at vedligeholde forholdet til eksisterende kunder end ved at skulle markedsføre sig overfor nye kunder. Som nævnt i undersøgelsesspørgsmål 1, så er Carlsbergs omsætning og markedsandele faldende og har været det en del år, dette må alt andet lige også indikere at Carlsbergs loyale kundegruppe er faldende da de faktorer går hånd i hånd. Vi ser herudover også at Carlsberg har haft gang i nogle store marketing aktiviteter på det britiske marked, hvilket netop er det modsatte af Aaker's teori om brand loyalty og reducerede marketing omkostninger. Af marketing aktiviteter og dermed øgede marketing omkostninger som Carlsberg har måtte udføre på det britiske marked er det værd at nævne i denne analyse, da Carlsberg i 2019 gik ud og markedsførte sig med et nyt slogan. Carlsberg har siden 1973 brandet sig med sloganet "Probably the best beer in the world" – et ikonisk slogan der har været med til at brande Carlsberg på globalt plan. Men efter en negativ forbrugeranalyse i 2019⁵⁸ hvor Carlsberg rangerede som nr. 31 ud af 41 øl på kvalitet og endnu flere år med faldende omsætning



⁵⁸ <https://bureaubiz.dk/klumme/ny-kampagne-er-knald-eller-fald-for-carlsberg/>

og markedsandele på det britiske marked, valgte Carlsberg at relancere deres slogan på det britiske marked til "Probably NOT the best beer in the world". Herudover valgte Carlsberg i den forbindelse også at ændre smagen på deres klassiske Carlsberg Pilsner – netop for at imødekomme den negative rangering set i forbrugeranalysen.

Attracting new customers

Et andet parameter der er med til at skabe brand loyalty er hvorvidt om Carlsbergs eksisterende kunder er loyale overfor brandet i sådan en grad, at de eksisterende kunder er med til at gøre opmærksom på brandet overfor andre forbrugere – altså en klassisk "word to mouth". Som nævnt i undersøgelsesspørgsmål 1 så har Carlsberg historisk haft en stor markedsandel på det britiske marked og på trods af faldende markedsandele, så udgør Carlsbergs markedsandel i dag 13% på det britiske marked, som på trods af en negativ udvikling stadigvæk må udgøre en stor kundegruppe på det britiske marked. Det må alt andet lige antages at der i denne kundegruppe er loyale kunder som er med til brande Carlsberg og dermed tiltrække nye kunder.

Time to respond to competitive threats

Dette parameter giver Carlsberg en fordel i forhold til sine konkurrenter, alt efter hvor meget brand loyalty de har, da loyale kunder ifølge Aaker vil være langsommere til at skifte til et konkurrerende brand og dermed får Carlsberg mulighed for at agere på trusler fra konkurrerende brands før de eksisterende kunder skifter til konkurrenterne. Som nævnt overfor har Carlsberg en markedsandel på 13% på det britiske marked, herudover ligger Carlsbergs markedsposition ligeledes på en fjerde plads på markedet⁵⁹. Igen vil vi argumentere for at Carlsberg som brand på trods af faldende markedsandele har en vis størrelse af loyale kunder samt et bagland med store investeringskræfter som netop gør det muligt at besvare trusler fra konkurrenter, som de blandt andet gjorde med marketing kampagnen, hvor de ændrede sloganet samt smagen af den klassiske Carlsberg pilsner på det britiske marked. Dog skal det siges at havde Carlsberg en bedre brand loyalty fra de britiske kunder, så havde det alt andet lige ikke været nødvendigt at relancere deres brand og øl på det britiske marked.

⁵⁹ Carlsberg årsrapport 2020 side 19 - https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

Brand awareness

Anden kategori i modellen omhandler Carlsbergs brand awareness og handler i store træk om hvilket kendskab kunder og forbrugere har til Carlsberg som brand samt om kendskabet til brandet skaber positive eller negative følelser hos forbrugerne. Til at besvare Carlsbergs brand awareness er der følgende tre parametre:

Anchor to which associations can be attached

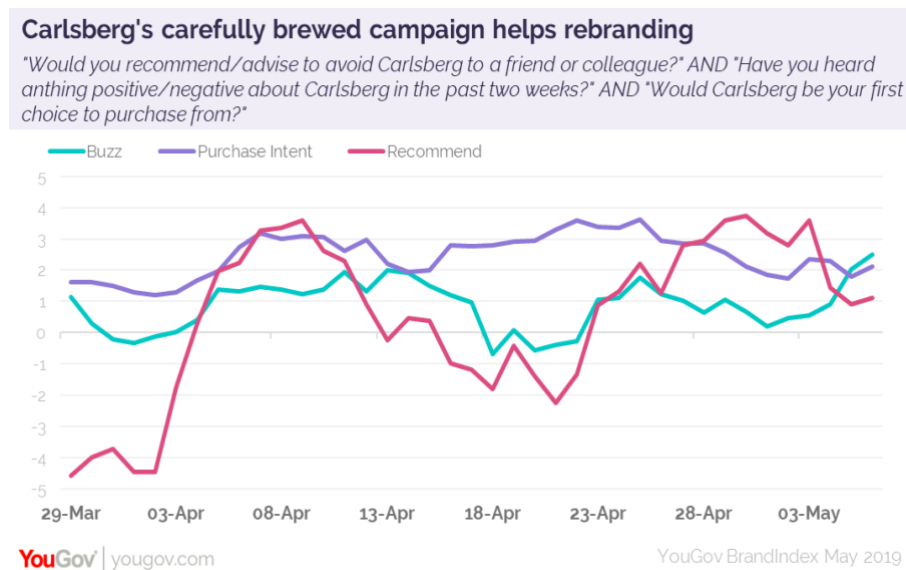
Dette parameter siger noget om hvor stærkt/kendt Carlsbergs brand er og ifølge Aaker vil der følge flere associationer til Carlsbergs brand, des mere brandet er stærkt/kendt og dermed påvirke Carlsbergs brand awareness. Der er ikke nogen tvivl om at Carlsberg er et brand som forbrugerne har kendskab til på det britiske marked, som nævnt i undersøgelsesspørgsmål 1 så har Carlsberg produceret øl i Storbritannien siden 1973 og eksporteret øl til markedet i endnu flere år. Det er også i 1973 at Carlsberg opfinder det ikoniske slogan "Probably the best beer in the world" – et slogan der henvender sig til de engelsktalende forbrugere. Det vurderes derfor at Carlsbergs brand awareness er forholdsvis stærk – forbrugerne kender brandet. Der er dog et men – bare fordi at Carlsberg er et kendt brand, er det ikke ens betydning med at deres brand awareness nødvendigvis skaber positive associationer. De positive og negative associationer vedrørende Carlsberg som brand vil blive belyst nærmere i de følgende kategorier.

Familiarity-linking

Dette parameter taler ind i brand loyalty da det omhandler hvorvidt Carlsberg har kunder der er positive stemte overfor brandet og i så fald omtaler brandet overfor ikke eksisterende kunder og dermed spreder mere brand awareness. Da vi allerede tidligere har konkluderet at Carlsberg på trods af faldende markedsandele stadigvæk har en markedsandel på 13% på det britiske marked, så må der i givet fald være en større gruppe af eksisterende kunder der omtaler brandet positivt, hvad end kunderne er positive stemte over for prisen eller kvaliteten på en Carlsberg Pilsner.

Signal of commitment

Dette parameter omhandler i hvor stort et omfang Carlsbergs brand, er et af de brands som forbrugerne tager i betragtning når de er i selve købsprocessen og påvirker ligeledes Carlsbergs brand awareness – da det ifølge Aaker er tegn på kendskabet til brandet. En analyse lavet af YouGov på det britiske marked⁶⁰ viser hvordan netop marketing kampagnen med at relancere sloganet samt en hel ny smag, fik forbrugerne til i højere grad at tage Carlsberg i betragtning i købsprocessen samt i højere grad anbefale Carlsberg til andre forbrugere.



Perceived quality

Tredje kategori i modellen omhandler Carlsbergs perceived quality og med det menes hvordan kvaliteten og prisen af Carlsbergs pilsner opfattes af forbrugerne samt hvorledes Carlsberg differentiere sig fra de konkurrerende brands.

Reason to buy

I dette parameter bliver der vurderet hvordan kvaliteten opfattes af forbrugerne vedrørende Carlsbergs pilsner, des mere kvalitet der bliver tilegnet produktet, des højere er den perceived quality af brandet og dermed grundlaget for at købe produktet fra forbrugernes side. I en

⁶⁰ <https://yougov.co.uk/topics/food/articles-reports/2019/05/08/carlsberg-puts-its-hopes-hops-will-its-new-brew-li>

forbrugeranalyse foretaget af YouGov på det britiske marked⁶¹ vurderes det at blandt pilsnere på markedet for segmenterne; øvre middelklasse og middelklasse, så rangerer Carlsbergs pilsner som den mindst foretrukne pilsner med 31% af forbrugerne der foretrækker pilsneren fra Carlsberg. Denne forbrugeranalyse siger ret klart at i de mere kvalitetsbevidste segmenter, der opfattes Carlsbergs pilsner altså ikke som en kvalitets pilsner.

Differentiate/position

Dette parameter handler om hvorvidt Carlsberg differentiere/positionere sig i forhold til de konkurrerende brands, altså des mere differentiering og positionering fra konkurrenterne, des mere perceived quality opnår brandet. Som nævnt tidligere i modellen, så ligger Carlsberg trods alt på en 4. plads i forhold til markedsposition på det britiske marked – men denne markedsposition er dog vurderet ud fra alle Carlsbergs produkter og kan derfor ikke stå alene i dette parameter. Hvis vi ser på forbrugeranalysen i overstående afsnit, ser vi dermed også en noget anden rangering af Carlsberg pilsneren og dens position på markedet – her ligger Carlsbergs største konkurrenter på det britiske marked nemlig alle i toppen med deres pilsnere modsat Carlsberg pilsneren som ligger i bunden af forbrugeranalysen.

Price

Dette parameter omhandler selve prisen, da det kan være komplekst for forbrugerene at vurdere kvaliteten af et produkt og derfor kan prisen være en indikator for forbrugerne om hvorvidt produktet er af kvalitet. Ifølge en analyse foretaget af Sydbank⁶², har prissætningen af Carlsberg pilsneren netop været en udfordring på det britiske marked – da man fra Carlsbergs side har valgt at nedsætte priserne over årtier for at øge markedsandelene. Denne prisstrategi har dog haft en negativ virkning på brandet, da det i sidste ende har haft den betydning at brandet fremstår som et discount brand frem for et kvalitets brand. Som senioranalytiker Morten Imsgard citeres i analysen *”Det bliver opfattet som en discount-brand. Og det er en problematik, man har kæmpet*

⁶¹ <https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2015/10/09/how-middle-class-your-lager>

⁶² <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

*med i en årrække og har rigtig svært ved at løse. Men det tager rigtig lang tid og en massiv indsats at re-positionere sig overfor forbrugerne. Så her er de langt fra i mål"*⁶³.

Brand associations

Fjerde kategori i modellen omhandler Carlsbergs brand associations og handler i store træk om hvilke associationer kunder og forbrugere har når de bliver eksponeret for Carlsberg som brand. Til at besvare Carlsbergs brand associations er der følgende tre parametre:

Help process information

Dette parameter handler om i hvilken grad forbrugerne får associationer når de bliver eksponeret for Carlsbergs navn eller logo, hvad enten det er via tv, sociale medier eller andre marketing kanaler. Herudover også hvordan forbrugernes associationer differentiere sig fra konkurrerende brands. Som vi også ser tidligere i modellen, så er der egentlig meget brand awareness vedrørende Carlsberg som brand, forbrugerne kender brandet og dermed må det antages at det er et brand med mange associationer, men som nævnt tidligere behøver disse associationer ikke nødvendigvis at være positive. Som vi vurderer i kategorien vedrørende perceived quality, ser vi netop at Carlsberg pilsneren og dermed Carlsberg som brand ikke bliver opfattet særlig positivt hvad angår kvalitet og pris – alt andet lige opfattes brandet primært som et discount brand, hvilket ikke behøver at være negativt hvis et brand gerne vil konkurrere sig på at være et discount brand. Dette er dog ikke tilfældet med Carlsberg pilsneren og derfor må vi konkludere at mange af de associationer som Carlsberg har må opfattes som negative. Dermed differentierer Carlsbergs brand associations sig også negativt i forhold til de konkurrerende brands i pilsner kategorien, som vi så i forbrugeranalysen hvor Carlsberg pilsneren lå i bunden i middelklasse segmentet.

Create positive attitude

Dette parameter taler meget ind i overstående parameter, da det omhandler hvorvidt de associationer som forbrugerne får når de er eksponeret for brandet - vækker associationer positive eller negative følelser hos forbrugerne? Des flere positive følelser der vækkes, des højere

⁶³ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

brand equity opnår virksomheden. Som vurderet i overstående kategori, så ser vi at der er mange associationer til Carlsberg, dog primært negative da associationerne primært henleder til et discount brand. Hvis vi ser på en analyse foretaget af YouGov på det britiske marked, hvor forbrugerne er blevet spurgt ind til populære øl og cider brands og om hvorvidt forbrugerne har en positiv holdning til brandet, så ligger Carlsberg på en 14. plads med en popularitets score på 40%⁶⁴ - altså er der 40% af de adspurgte forbrugere som har en positiv holdning til Carlsberg som brand. Det er altså ikke kun negative associationer forbrugerne om Carlsberg brandet og igen så handler det også om hvordan Carlsberg selv ønsker at de bliver opfattet af forbrugerne og hvilken associationer som de ønsker at forbrugerne har af brandet. I forbrugeranalysen bliver de adspurgte forbrugere også spurgt ind til hvilken øl og cider brands de har hørt om og her ligger Carlsberg på en 2. plads med score på 97% - hvilket taler ind i vores analyse af brandet, hvor vi vurderer at Carlsberg er et brand med meget brand awareness.

Extensions

Dette parameter omhandler brand udvidelser, som ifølge Aaker siger noget om at des flere brand udvidelser Carlsberg kan lancere i markedet, des større mulighed er der også for at Carlsberg får flere brand associations. Da vi i analysen af brand equity primært kigger på Carlsberg pilsneren som brandet vi behandler, er det selvfølgelig begrænset med brand udvidelser af selve pilsneren, men som vi også nævner i undersøgelsesspørgsmål 1, så består Carlsberg af en større produktportefølje end kun Carlsberg pilsneren. Med henblik på Carlsbergs fulde produktportefølje på det britiske marked, er det her værd at nævne at Carlsberg eksempelvis har produkterne Kronenbourg 1664 og Carlberg Export, som begge er produkter der bliver opfattet som kvalitetsprodukter og derfor ser vi også at disse premium produkter performer bedre på det britiske marked, da de netop rammer ind i de mere kvalitetsbevidste segmenter som forbrugerne alt andet lige efterspørger mere end discount produkter. Efter vi har analyseret Carlsberg brandet via brand equity modellen, vil et afsnit følge vedrørende disse premium produkter og trenden vi netop ser på det britiske marked om premium produkter.

⁶⁴ <https://yougov.co.uk/ratings/food/popularity/beer-cider/all>

Other proprietary brand assets

Femte kategori i modellen omhandler de immaterielle rettigheder Carlsberg har. Nogle eksempler på disse rettigheder er; patenter, intellektuelle ejendomsrettigheder og relationer med handelspartnere. Ifølge Aaker vil des flere rettigheder et brand har, give brandet større konkurrencefordele på markedet. I denne analyse af Carlsberg brandet er det derfor værd at nævne de rettigheder som Carlsberg har vedrørende deres brand både i form af brand navnet, designet herunder logoet og den viden der er omkring smagen af deres pilsner. Herudover er det også værd at nævne rettighederne til bryggeriet Kronenbourg som Carlsberg overtog i 2008 – produkterne fra Kronenbourg ses på det britiske marked som et premium brand som er beskrevet i overstående kategori.

Trend på det britiske marked omhandlende premium øl

Da vi har valgt primært at fokusere på Carlsberg pilsneren i brand equity modellen, grundet at det er der vi ser de største udfordringer på det britiske marked, vil her følge et afsnit omhandlende premium øl og den trend vi ser på det britiske marked vedrørende netop premium øl. Vi ser det her afsnit som værende en vigtig del af Carlsbergs brand, da Carlsberg pilsneren som nævnt ikke er det eneste produkt i Carlsberg portefølje og derfor er der mere til brandet end denne pilsner. I en analyse omhandlende øl markedet i Storbritannien foretaget af Euromonitor i 2020⁶⁵, bliver netop denne premium trend fremhævet som en af de kategorier med stor betydning på markedet. I analysen bliver det fremhævet hvordan de britiske forbrugere i højere grad forventer kvalitets øl, grundet at der er sket så stor en forøgelse af speciel øl og mikrobryggerier på markedet. I en anden analyse foretaget af WARC og Euromonitor i 2021⁶⁶ bliver trenden omkring premium øl igen fremhævet, her bliver der blandt oplyst at Carlsberg blandt sine største konkurrenter AB InBev og Heineken står for den største andel af premium øl ud af deres totale øl salg – Carlsbergs andel ligger på 29%, AB InBev på 20% og Heineken på 24%. Disse tal, taler netop ind i at Carlsbergs konkurrenters standard pilsnere er blevet opfattet som af højere kvalitet af forbrugerne end Carlsbergs standard pilsner og det vurderes derfor som grunden til at Carlsberg har højere fokus på deres premium øl.

⁶⁵ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/related>

⁶⁶ <https://www-warcs-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/content/article/carlsberg-drink-and-beverages-alcoholic/90794>

En af Carlsbergs premium produkter på det britiske marked er Carlsberg Export pilsneren. Denne pilsner blev i 2017 relanceret netop på grund af forbrugernes opfattelse af Carlsberg brandet, hvor forbrugerne opfattede brandet mere som et discount brand end et premium brand. Herudover gik relanceringen også ud på at ramme den yngre målgruppe; millennials, da man så at denne målgruppe var begyndt at vende ryggen til Carlsbergs øl produkter, dette på grund af andre alternativer af alkoholiske drikke, såsom cider, forblandede alkoholiske drikke og spiritus⁶⁷.

Ved relanceringen af Carlsberg Export valgte Carlsberg at rebrande selve udseendet på pilsneren, hvor man gik helt væk fra det

klassiske grønne brand

udseende og i stedet

rebrandede pilsnerens

udseende til at emme

danskhed og skandinavisk stil.

Dette ses blandt ved brugen

af den hvide farve og imod

den lettere orange/røde farve

som skal symbolisere det

danske flag. Herudover fremstår brugen af den hvide farve sammen med det lyse træ som

klassiske skandinavisk stil. Sidst men ikke mindst valgte man også at spille på det danske bogstav

'ø', bogstavet bliver brugt både i pilsnerens navn samt ved stavningen af 'København' som ellers normalt blevet stavet på engelsk.



Udover at rebrande selve udseendet, valgte Carlsberg også at bruge den internationalt anerkendte danske skuespiller Mads Mikkelsen i markedsføringen af relanceringen. Markedsføringen bestod af reklamefilm hvori Mads Mikkelsen cykler rundt i København og på denne måde spiller markedsføringen også på den her danskhed, som alt andet lige har været en god brand strategi, da dansk og skandinavisk stil har været trendy i en årerække samt øget opmærksomhed på danske

⁶⁷ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535?fbclid=IwAR06Bnhdgqs9il9Q0zlnlnvpqedeHJgVvbifteT8wYRWoytUWCXXrO5QcrY>

værdier, blandt andet på grund af det danske ord 'hygge'. Udover at rebrande Carlsberg Export ved at spille på danskhed og skandinavisk stil, valgte Carlsberg også en anden tilgang for at ramme målgruppen; millennials. Dette gjorde de ved at prøve at ramme målgruppen via sociale begivenheder inden for musik industrien – dette gjorde de ved at indgå et partnerskab med Live Nation som er en virksomhed der står bag afholdelse af koncerter og andre musikalske begivenheder, hvor netop denne millennials målgruppe er stort præsenteret.

Relanceringen af Carlsberg Export pilsneren ser ud til at have båret frugt på dette specifikke produkt. Efter relanceringen steg salget af Carlsberg Export på det britiske marked med 20% i on og off-trade handlen og 71% af forbrugerne associerede Carlsberg Export pilsner som noget positivt ifølge analysen foretaget af MarketLine⁶⁸.

Carlsbergs brand equity og påvirkningen af de faldende markedsandele

Efter vi har analyseret Carlsberg som brand, er det tydeligt at Carlsberg har udfordringer på det britiske marked. Disse udfordringer er i høj grad båret af Carlsberg pilsneren som trods alt er deres flagship produkt og som ikke bliver opfattet specielt positivt af forbrugerne. Der er ikke nogen tvivl om at Carlsberg har meget brand awareness på det britiske marked, forbrugerne kender Carlsberg som brand, men forbrugernes opfattelse og de brand associationer de tilegner Carlsberg brandet er hovedsageligt vægtet negativt. Det samme kan vi konkludere når vi ser på forbrugernes perceived quality af brandet – her ser vi at forbrugerne i høj grad opfatter Carlsberg som et discount brand af ringe kvalitet til en lav pris. Netop denne opfattelse af brandet vurderer vi har haft en negativ påvirkning af de faldende markedsandele på det britiske marked. Hvilket vi egentligt også mener at Carlsberg selv er klar over, da de har taget nogle strategiske beslutninger vedrørende rebranding og marketing aktiviteter, som eksempelvis at ændre sloganet til "Probably NOT the best beer in the world" samt ændre i smagen af Carlsberg pilsneren. Herudover ser vi også at der i en årrække har vi været en stigende trend på det britiske marked vedrørende premium produkter, hvilket også taler ind i udfordringerne med Carlsberg pilsneren, da vi som

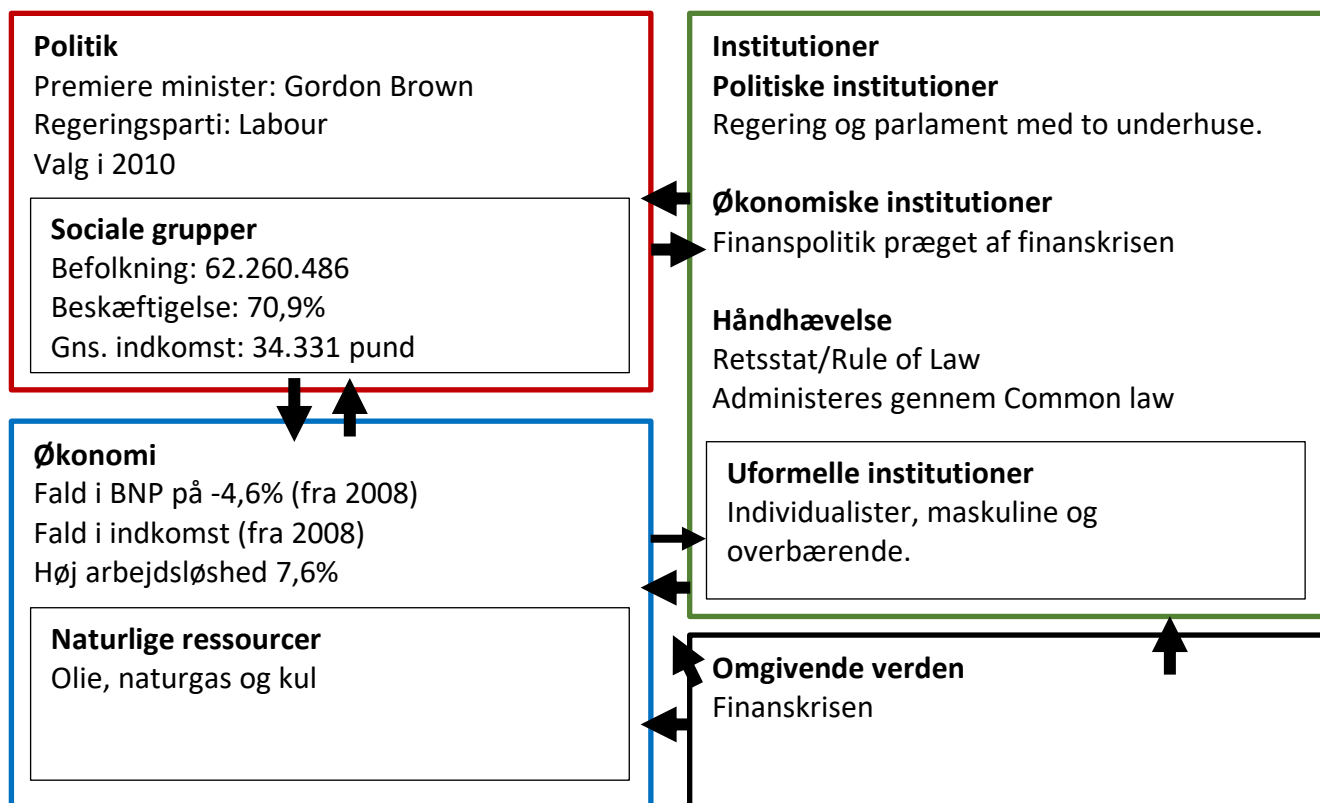
⁶⁸ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535?fbclid=IwAR06Bnhdgqs9il9Q0zlnlnvpqedeHJgVvbifteT8wYRWoytUWCXXrO5QcrY>

analyseret kan se at dette produkt ikke bliver opfattet som premium. Som nævnt tidligere i undersøgelsesspørgsmålet så er Carlsberg pilsneren kun en del af Carlsbergs produktportefølje på det britiske marked og vi ser at nogle af deres andre produkter såsom Kronenbourg 1664 og Carlsberg Export rent faktisk bliver opfattet langt mere positivt af forbrugerne – en opfattelse som netop taler ind i den her trend omkring premium produkter.

Undersøgelsesspørgsmål 3

Vi vil i dette undersøgelsesspørgsmål analysere de eksterne forhold der er på det britiske marked for at sammenkæde disse forhold til Carlsbergs faldende markedsandele. Til at analysere forholdene vil vi først gøre brug af PIE-modellen for at belyse hvordan det britiske marked så ud før de faldende markedsandele for herefter at lave en ny PIE-analyse for at belyse hvordan markedet har set ud de sidste par år. Efter belysningen af det britiske marked via PIE-modellen, vil vi analysere de eksterne forhold ved hjælp af en PEST analyse.

Det britiske marked 2009



I 2009 er det Labour partiet og premiere minister Gordon Brown der sidder ved magten i det britiske parlament, dog med et forstående parlamentsvalg i 2010. Parlamentet og det politiske miljø var i 2009 præget af recession – grundet den boligboble der udbrød internationalt i 2007-2008. Det står derfor klart i 2009 at der er svagheder i økonomien med en dårlig reguleret finansiel sektor og frem til 2008 også en uholdbar bolig- og kreditkonjunktur. Utilfredsheden med partiet Labour og premiereminister Gordon Brown er til at føle blandt vælgerne i 2009 og det spås at partiet står dårligt til det forestående valg i 2010. Ligeledes spås det også at mindre partier såsom UKIP – et euroskeptisk parti, hvis formål er at få Storbritannien ud af EU vil få flere stemmer ved valget i 2010.

Sociale grupper

Med en befolkning på 62.260.486⁶⁹ i 2009 er Storbritannien et af de mest befolkningsrige lande i Europa, kun slået af Rusland og Tyskland. Befolkningen har været stigende i årtier, dette til trods for en tendens hvor der bliver født færre børn, men da der ligeledes ses en tendens hvor befolkningen lever længere, påvirker de færre fødsler ikke befolkningstallet. Vi ser også at landet i 2009 havde en beskæftigelsesrate på 70,9% ud af de 16-64 årige⁷⁰, kontra lå arbejdsløsheden på 7,6% hvilket er en forholdsvis høj arbejdsløshed for det britiske marked – vi vil kigge nærmere på arbejdsløsheden i kategorien om økonomi. Herudover ser vi at den gennemsnitlige indkomst for briterne i 2009 lå på 34.331 pund⁷¹, hvilket var et fald i indkomsten i forhold til året før – dette vil vi også komme ind på i økonomi kategorien.

Institutioner

Der er forskellige institutioner i et land som også fremgår i den overstående PIE-model. I denne analyse vil vi fokusere på de politiske institutioner og de økonomiske institutioner.

⁶⁹<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/articles/overviewoftheukpopulation/january2021>

⁷⁰<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/timeseries/lfs24/lms>

⁷¹<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/personalandhouseholdfinances/incomeandwealth/bulletins/householddisposableincomeandinequality/financialyearending2019>

Politiske institutioner

De politiske institutioner i Storbritannien fungerer således at der er et regeringsparti som er folkevalgt, herudover er der et parlament bestående af to underhuse. Samarbejdet mellem regeringspartiet og parlamentet fungerer således at regeringen ikke kan lave nye love eller hæve skatter uden afstemning i parlamentet. De to underhuse i parlamentet består af et folkevalgt underhus og et udpeget underhus og går under navnene House of Commons og House of Lords.

House of Commons er det folkevalgte underhus hvor politikere valgt af folket fungerer som parlamentsmedlemmer, disse tæller både politikere fra andre partier samt politikere fra regeringspartiet som ikke har fået en ministerpost. Parlamentsmedlemmerne i House of Commons sidder i underhuset i fem år, hvorefter en ny regeringsperiode starter. **House of Lords** er det udpeget underhus, her er medlemmerne udpeget til at sidde i underhuset på baggrund af deres præstationer og erfaring, herudover tilhører mange af medlemmerne i House of Lords heller ikke et politisk parti. For medlemmerne i dette underhus er der heller ikke en grænse for hvor lang tid de kan sidde der, modsat politikerne i House of Commons.

Økonomiske institutioner

Grundet recessionen i Storbritannien i 2009, har der været øget fokus på finanspolitikken. Vi ser i 2009 at den offentlige gæld og låntagning stiger voldsomt, dette blandt af på grund af en finanspolitisk stimulus på 20 milliarder pund, hvor de økonomiske institutioner satte momsen midlertidigt ned fra 17,5% til 15%. Det store underskud som vi ser i Storbritannien i 2009 vil alt andet lige drive den offentlige gæld op og det må antages at briterne i 2009 står foran en længere periode med højere skatter og reduktioner i de offentlige udgifter, såsom bremsning af løn og pensioner i den offentlige sektor samt nedskæringer i offentlige sektorer.

Uformelle institutioner

For at besvare denne kategori, vil vi tage udgangspunkt i Gert Hofstedes kulturdimensioner⁷². Ifølge disse kan vi se at det britiske folk er udpræget individualister da de scorer hele 89 på denne dimension. At briterne er et individualistisk folkefærd betyder at de fra en tidlig alder lærer at man er sin egen lykkesmed og i takt med at velstanden er steget i Storbritannien, så er der opstået en stærk forbrugskultur. Herudover med en score på 69 er briterne et overbærende folkefærd, som

⁷² <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-uk/>

ifølge Hofstede betyder at briterne reagerer på deres impulser og ønsker at nyde livet, hvor de lægger vægt på deres fritid og bruger penge som de ønsker.

En sidste dimension der er værd at nævne, er den maskuline hvor briterne scorer 66 og er altså et maskulint folkefærd som er meget succes og performance drevet, hvor de har høje ambitioner hvad angår deres professionelle liv.

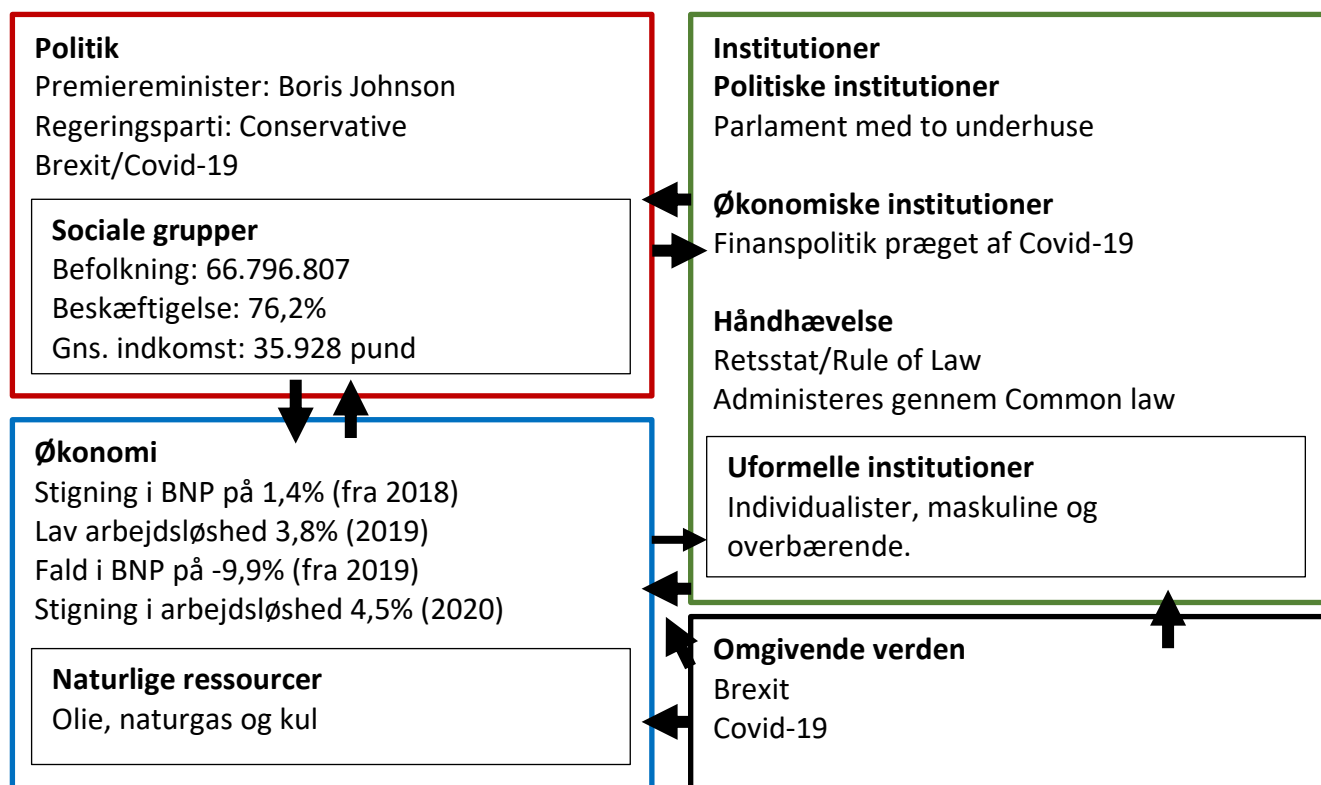
Økonomi

Som det fremgår i analyserne i de tidligere kategorier, var 2009 et hårdt år for Storbritannien når man ser på økonomien, hvor BNP'en ender med at falde 4,6% fra 2008 til 2009. Netop nedgangen i økonomien taler også ind i hvorfor arbejdsløsheden ligger på 7,6%, som altså er en forholdsvis høj arbejdsløshed på det britiske marked. Herudover ser vi også at et fald i briterne gennemsnitlige indkomst som alt andet lige også taler ind i den økonomiske situation i Storbritannien i 2009.

Omgivende verden

Denne kategori omhandler hvilke forhold der er i verden omkring Storbritannien, som påvirker landet. Og her er det ikke muligt at komme udenom at nævne den internationale finanskrisen som hele verden var ramt af på dette tidspunkt. Kort fortalt var der opgang i økonomien i Storbritannien og resten af verden før finanskrisen ramte, og grundet den økonomiske vækst blev det normaliseret at bruge penge samt låne til forbrug og investeringer, men da boligboblen ramte USA i 2007-2008 begyndte økonomien at krakelere og resten af verden blev ramt. Det er ikke til at komme udenom at denne krise ramte Storbritannien både på økonomien, indenrigspolitikken samt befolkningen, som den ligeledes gjorde i resten af verden.

Det britiske marked 2019-2021



Politik

I 2019 og frem til i dag er det Boris Johnson der er premierminister i Storbritannien og dermed er det også det Conservative parti der sidder med regeringsmagten. Knap det første halve år af 2019 var det dog tidligere partiformand Theresa May der var premiere minister, men Boris Johnson overtog hendes plads efter at hun fratrådte posten – dette skift i formandsskabet og rollen som premiere minister affødes af Brexit som har fyldt det politiske landskab i Storbritannien siden briterne stemte om at melde sig ud af EU i 2016. Brexit omhandler som sagt Storbritanniens udtrædelse af EU, dette gjorde Storbritannien officielt d. 31. januar 2020 og d. 31. december udløb aftalen om den overgangsperiode der var indgået mellem EU og Storbritannien – 1. januar i år trådte en aftale om det fremtidige samarbejde mellem EU og Storbritannien i kraft. Denne aftale består af flere forhold, men et af de vigtigste forhold er det vedrørende det økonomiske samarbejde mellem EU og Storbritannien, som består af *”handel med varer og tjenesteydelser, fair konkurrencevilkår og bæredygtighed, investeringsbeskyttelse, digital handel, kapitalbevægelser, intellektuelle ejendomsrettigheder, offentlige indkøb, mobilitet af personer, transport,*

energisamarbejde samt en fiskeriaftale”⁷³. Udover Brexit på den politiske agenda har Covid-19 pandemien fyldt det politiske landskab siden 2020, da pandemien udbrød. Vi vil komme nærmere ind på pandemien og dens påvirkning af den britiske økonomi i nogle af de følgende kategorier.

Sociale grupper

I 2019 stiger befolkningstallet i Storbritannien til 66.796.807 og ligeledes stadigvæk et af de mest befolkningsrige lande i Europa. Vi ser også at her 10 år efter er der ligeledes samme tendens med at der bliver født færre børn, men derimod lever folket længere og derfor ser vi stadigvæk et stigende befolkningstal siden 2009. Til forskel for beskæftigelsesraten i 2009 ser vi også en stigning i beskæftigelsen som ender på 76,2% i 2019 for de 16-64 årige – vi ser samtidig også at arbejdsløsheden er faldet siden 2009, da arbejdsløsheden i 2019 er helt nede på 3,8%, hvilket er den laveste arbejdsløshed siden 1970’erne⁷⁴. Herudover ser vi at den gennemsnitlige indkomst for briterne er steget til 35.928 pund kontra 34.331 pund i 2009. Som vi gjorde det i den første PIE-analyse, vil vi ligeledes gennemgå arbejdsløsheden og den gennemsnitlige indkomst nærmere i kategorien vedrørende økonomi.

Institutioner

Der er forskellige institutioner i et land som også fremgår i den overstående PIE-model. I denne analyse vil vi fokusere på de politiske institutioner og de økonomiske institutioner.

Politiske institutioner

Ligeledes som beskrevet i den første PIE-analyse for Storbritannien i 2009, så er det de samme politiske institutioner i 2019-2021 der eksisterer - altså samarbejdet mellem regeringspartiet og parlamentet med de to underhuse House of Commons og House of Lords. Der er dog den forskel i de politiske institutioner at det er en anden valgperiode og dermed et andet siddende regeringsparti og dermed også en udskiftning af nogle politikere, men ellers er strukturen den samme som beskrevet i den første PIE-analyse.

⁷³ <https://um.dk/da/udenrigspolitik/brexit/aftalen-mellem-eu-og-storbritannien/>

⁷⁴ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

Økonomiske institutioner

I forbindelse med de økonomiske institutioner vil vi fokusere på påvirkningen fra Covid-19 pandemien som har hærget Storbritannien såvel som resten af verden siden 2020. Lige såvel som vi har set det i Danmark, så har Storbritannien også været ramt af nedlukninger i landet. Herudover har regeringen i Storbritannien ligeledes måtte udstede økonomiske hjælpepakker for at støtte lønmodtagere og virksomheder i denne økonomiske svære tid. Regeringen i Storbritannien fremlagde i budgettet for 2021 at fortsætte med hjælpepakker og støtteforanstaltninger indtil efteråret 2021 og først udfase den økonomiske støtte helt i marts 2022⁷⁵.

Uformelle institutioner

Ligeledes som der blev gjort brug af Gert Hofstedes kulturdimensioner i PIE-analyse for det britiske marked i 2009, så er det de samme dimensioner der vil gøres brug af i denne analyse for det britiske marked 2019-2021. Kulturdimensionerne ændres ikke sådan lige over en årrække og derfor vil vi ikke se et ændret billede af dimensioner fem år senere. Kulturdimensionerne for det britiske marked 2019-2021 vil derfor stadigvæk være; individualister, overbærende og maskuline.

Økonomi

Den økonomiske situation i Storbritannien i 2019 ser alt andet lige fornuftig ud – BNP'en stiger med 1,4% fra 2018 til 2019 og efterdønninger fra den internationale finanskriser ser endelig ud til at lægge sig. Den gennemsnitlige indkomst for briterne er også steget og ligger på niveau med indkomsten før finanskrisen, herudover falder arbejdsløsheden i 2019 til 3,8%, hvilket er den laveste arbejdsløshed målt siden 1970'erne. Dog tager økonomien et voldsomt sving i 2020 grundet Covid-19 pandemien – BNP'en falder med -9,9% fra 2019 til 2020 og vi ser ligeledes at arbejdsløsheden stiger igen og ender på 4,5% i 2020⁷⁶.

Omgivende verden

Brexit har selvfølgelig ikke kun haft indvirkning på Storbritannien – resten af EU og de medlemslande der hører under har ligeledes været påvirket af Brexit og de samarbejdsaftaler der

⁷⁵ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

⁷⁶ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

skulle indgås mellem Storbritannien og EU. Vi finder det dog mest relevant at nævne Covid-19 pandemien i denne kategori, da det uden tvivl har lammet hele verden siden pandemien blev hverdag for os alle i 2020 - pandemien har medført adskillige nedlukninger af samfund verden over samt betydet at der har været rejserestriktioner ligeledes verden over. Covid-19 pandemien har været hård for Storbritannien, både økonomisk, men også befolkningen været hårdt ramt, da Storbritannien er et af de lande der har haft flest dødsfald pr. indbyggere⁷⁷.

Det britiske marked afrundet

Som analyseret i de uformelle institutioner med Gert Hoftedes kulturdimensioner, så ser vi at det britiske folk er udpræget individualister hvilket siger noget om at briterne har en mentalitet hvor man er sin egen lykkesmed og dette taler ind i at briterne i takt med øget velstand har en stor forbrugskultur. Herudover ser vi også at briterne lægger vægt på deres fritid og at nyde livet, hvilket selvfølgelig er godt for en virksomhed som Carlsberg. Når forbrugerne på markedet værdsætter forbrug og nydelse højt, taler dette ind i forbrug af alkoholiske drikkevarer og kvalitetsprodukter – dog som vi også har analyseret tidligere i projektet, så bliver Carlsberg ikke overvejende opfattet som et kvalitetsbrand og kombinationen af briternes mentalitet samt opfattelse af Carlsberg brandet, taler netop ind i Carlsbergs udfordringer med de faldende markedsandele på det britiske marked. Vi ser i de to PIE-analyser også at der har været on/off udfordringer i økonomien på det britiske marked over de seneste 10 år grundet den internationale finanskrisen og Covid-19 pandemien, dette kan ligeledes tale ind i Carlsbergs faldende markedsandele, da lavere indkomst kombineret med briternes mentalitet vurderes til at påvirke briterne til at foretrække at forbruge med henblik på kvalitet fremfor på kvantitet.

Eksterne markedsforhold på det britiske marked

For at afdække hvilke eksterne makroforhold der har en indflydelse på Carlsbergs forretning på det britiske marked, vil opgaven som tidligere anført benytte en PEST analyse.

⁷⁷ <https://thetradecouncil.dk/situationsrapporter-fra-danske-eksportmarkeder/storbritannien>

Politiske forhold

Modellen udspringer af 4 elementer hvoraf det første punkt, omhandler de politiske forhold.

Dette er et centralt punkt for Carlsberg at have for øje, da politiske forandringer kan have stor betydning for deres forretning på det britiske marked, blandt andet i form af skatter og afgifter, som kan have en negativ indflydelse hvis disse forhøjes.

Storbritanniens politiske system, er denne bygget op omkring et topartisystem, hvor den nuværende premierminister, Boris Johnson kommer fra det konservative parti⁷⁸ og som har presset kraftigt på at få Brexit igennem, også selvom det skulle have endt ud i et no-deal Brexit⁷⁹.

Storbritannien trådte officielt ud af det frie marked d. 1. januar 2021 efter at være noget til en handelsaftale med EU⁸⁰. Det betyder blandt andet at det frie marked som eksisterer EU-landene imellem, på sin vis stadig er gældende dog med nogle andre forbehold. Den sammenhandelsaftale man kom frem til, betyder at handlen uden told og kvoter stadig vil eksistere og gælder for vare som EU og Storbritannien sælger til hinanden for at skabe mest mulig lige konkurrencevilkår. På trods af dette vil der dog være højere krav til grænsehandel, som fx i Esbjerg havn, hvor der er sat en ny grænsekontrol op, da Storbritannien officielt vil agere som handel på lige fod med et 3. land såsom Kina, hvilket altså gør bevægeligheden af varer mere besværlig og med flere omkostninger⁸¹. Dette er altså noget som på sigt vil kunne have en indflydelse på den britiske eksport og som en afledt effekt af dette betyde et fald i BNP og herved påvirker den økonomiske situation. Dette har dog ikke en direkte effekt på Carlsbergs forretning på det britiske marked, da de som nævnt har egne bryggerier, og derfor ikke er lige så nødvendig af eksport salg, som andre virksomheder kan være. Hvilket understreges af følgende citat fra Carlsbergs topchef Cees 't Hart:

"Umiddelbart påvirker brexit ikke Carlsberg, da bryggeriet producerer i Storbritannien og som sådan ikke rammes direkte af eventuelle handelsrestriktioner."⁸²

⁷⁸ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

⁷⁹ <https://www.reuters.com/article/britain-eu-idUSKBN26P0HR>

⁸⁰ <http://country.eiu.com/united-kingdom>

⁸¹ <https://lf.dk/aktuelt/nyheder/2021/januar/brexit-handelsaftale-mellem-eu-og-uk-om-de-fremtidige-relationer>

⁸² <https://www.berlingske.dk/virksomheder/carlsberg-topchef-brexit-paavirker-os-ikke-direkte>

Netop situation omkring Brexit har ellers siden valget i 2016, påvirket det politiske landskab de seneste år. Storbritannien har ellers været kendt for at have en lav politisk usikkerhed⁸³, men har altså de seneste år haft en stigende politisk usikkerhed som derudover er blevet forstærket grundet usikkerheden om Skotlands løsrivelse samt den nu opstående situation omkring COVID-19⁸⁴. Hvis man ser på den politiske situation før COVID-19, var denne præget af økonomiske forandringer, hvor der var lave offentlige investeringer samt en lav produktionsvækst⁸⁵. For at imødekomme disse udfordringer har regeringen blandt andet kommet op med en to årsplan, som vedrører skatten og som bliver kaldt "super-deduction". Denne skattereform giver virksomheder et skattefradrag på om mod 130% af deres investeringskapital fra 2021-2023⁸⁶. Dette er i høj grad fordelagtigt for Carlsberg, da ølmarkedet har været hårdt ramt grundet COVID-19 og de nedlukninger af pubber og barer det har medført, som har betydet et faldt i omsætningen. Dette skal blandt andet også ses i lyset af en mere lempelig finanspolitik i høj grad grundet COVID-19's indflydelse på økonomien, og får at booste denne styrke virksomhederne, har regeringen fremsendt en række hjælpepakker, såsom lønpakker som vi ligeledes har set i Danmark⁸⁷. Udover disse hjælpepakker har den britiske regering også gjort en række tiltag for at få yderligere gang i økonomien. Det vedrører blandt andet øgede investeringer i infrastrukturen og produktiviteten som anført tidligere har været nedadgående. Denne lempelse i finanspolitikken der ses på nuværende tidspunkt har dog til udsigt at øge skatterne også efter to-årsplanen med "super-deduction" som i høj grad kommer til at påvirke virksomheder hvor skatteprocenten vil hæves fra 19% til 23% i 2023⁸⁸. Det har altså en negativ indflydelse på Carlsbergs forretning, da de på trods af den lempende finanspolitik, har til udsigt at skulle betale højere selskabsskatter, og på den baggrund vil have højere økonomiske forpligtelser på markedet i fremtiden. I forhold til det britiske markedsforhold rangerer de som nogle af de bedste i verden når det kommer til "Doing business"⁸⁹ hvor de rangerer på en 8. plads i verden. Det betyder altså at

⁸³ <https://ekf.dk/landevurderinger/storbritannien>

⁸⁴ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

⁸⁵ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

⁸⁶ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

⁸⁷ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

⁸⁸ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

⁸⁹ https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/united-kingdom/#DB_sb

markedsforholdene er fordelagtige for virksomheder, hvilket blandt andet understreges af at de har den laveste gennemsnitlige virksomhedsskat i G20 landene⁹⁰.

Derudover er Storbritannien et af de mest sikre lande at drive forretning i verden, hvilket i høj grad skyldes deres rule of law samt markedets infrastruktur som, har til hensigt at hjælpe virksomheder med at blive så succesfulde som mulige⁹¹. På den baggrund kan man altså konkludere at der på den politiske side, i forhold til de britiske markedsforhold, gøres meget ud af at skabe et så eftertragtet marked som muligt, for at virksomheder kan blive succesfulde og medvirke til at styrke Storbritanniens økonomi.

På trods af de politiske markeds kræfter som er indrettet for at give virksomheder så stor succes som muligt, spiller den generelle folkesundhed dog en stor rolle når det kommer til alkohol- og ølindustrien. Alkohol står blandt andet for 60 medicinske sygdomme⁹², hvilket der fra politisk side har været stor fokus på. I forbindelse med dette har der politisk set været introduceret en række instrumenter for at formindske alkohol taget og derved øge den generelle folkesundhed. Disse tiltag, vedrører blandt andet aldersbegrænsninger, regulativer, skatter og afgifter, som i høj grad påvirker virksomhederne. Først og fremmest har der fra politisk side været en række regulativer når det kommer til markedsføringen af alkoholrige vare. Her gælder der fx særregler for reklamer der bliver vist i tv'et, som bliver gennemset af en uafhængig regulator "ASA", som sikrer at der ikke må vises reklamer, som henvender sig til folk under 18, tv programmer og lignende der henvender sig til folk under 18 er også ulovligt at markedsføre sig til⁹³. I forlængelse af dette er det ligeledes ulovligt at sælge alkohol til folk under 18. Derudover har der gennem tiderne også været en række særregler i forhold til åbningstider for pubber, barer og restauranter – og er altså noget som vedrører on-trade salget. I årene op til slutningen af 2005, havde disse været pålagt stramme regler med åbningstider på 11 timer og 23 timer. Dette er siden december 2005 blevet reguleret således at det blev muligt at søge om tilladelse til at holde åbent 24 timer. Dette er dog i høj grad reguleret geografisk, hvor pubber fx i West End i London ikke må holde åbent til sent på natten⁹⁴. Åbningstiderne er på den måde noget som indirekte har en indvirkning på Carlsberg, da

⁹⁰ <https://www.theglobalcity.uk/the-uk-offer/business-environment>

⁹¹ <https://www.theglobalcity.uk/the-uk-offer/business-environment>

⁹² <https://alcoholchange.org.uk/alcohol-facts/fact-sheets/alcohol-statistics>

⁹³ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

⁹⁴ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

en stor del af omsætningen som tidligere anført, kommer fra on-trade markedet og der kan antages at være en korrelation mellem tidspunkt disse skal lukke og en nedgang i salget. Hvis man kigger specifikt på øl, er der afgifter der skal betales i forbindelse med at producere og sælge disse har Storbritannien nogle af de højeste afgifter sammenlignet med andre europæiske lande⁹⁵, hvilket altså er noget som øger omkostninger for Carlsberg og deraf har en negativ indflydelse. Der har ligeledes været introduceret en højere afgift på vine i februar 2019, som har til formål at forringe salget⁹⁶. Hvis lignende afgiftsstigninger rammer øl industrien er det altså ligeledes noget som kan få en negativ indflydelse på Carlsberg med forhøjede priser.

I forbindelse med Brexit vil der også gælde nogle nye regler i forbindelse med importen af alkoholrige og hvor meget man som forbruger må importere ind i Storbritannien. Der har blandt andet været en tendens hvor britiske borgere rejser til andre lande hvor der er billigere priser på alkohol, men dette står altså nu til at blive reguleret, således at man kan importere færre varer ind end før⁹⁷. Denne regulering kan dog have en positiv indflydelse på Carlsberg, da de britiske borger "tvinges" til at købe deres alkohol i Storbritannien, hvilket altså kan medvirke i et stigende salg. Den nuværende COVID-19 situation, er også noget som har ramt branchen hårdt, da barer, pubber og restauranter har været nedlukket en stor del af 2020. Dette har blandt andet betydet at on-trade salget faldt med 39% i 2020⁹⁸, i høj grad har haft indflydelse på omsætningen i branchen og heraf også Carlsberg. Det er selvfølgelig en speciel situation omkring COVID-19 og noget som der fra politisk side har været nødsaget til at slå ned overfor, men det er altså en stor del af omsætningen der er gået tabt for virksomhederne.

Overordnet set kan det på baggrund af ovenstående analyse af de politiske forhold konkluderes, at der Storbritannien har nogle fordelagtige forhold for virksomheder, som blandt andet de lave selskabsskatter der tilgodeser virksomhederne. På trods af dette er der store politiske spændinger, i høj grad grundet Brexit, som kan have indflydelse på markedet, men som tidligere anslået ikke er noget umiddelbart vil have en effekt på Carlsberg. Det er i højere grad de politiske instrumenter imod alkoholindustrien der påvirker deres forretning, hvor især afgifterne på øl har en negativ indflydelse på Carlsberg. Derudover spiller åbningstider af barer, pubber og restauranter også en

⁹⁵ <https://www.statista.com/statistics/444183/beer-excise-rates-europe/>

⁹⁶ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

⁹⁷ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

⁹⁸ <https://www.euromonitor.com/beer-in-the-united-kingdom/report>

vigtig rolle i forbindelse med on-trade salget, da disse er under stramme regler blandt andet steder i London, hvilket kan påvirke salget negativt. Covid-19 situationen har også haft en stor påvirkning på denne, da landet har været nedlukket store dele af 2020 og derfor har omsætningen også været markant faldende i on-trade markedet.

Økonomiske forhold

De økonomiske forhold på markedet, er ligeledes noget der kan have stor indflydelse på virksomheder herunder Carlsberg. Da alkohol- og øl industrien er et forbrugsgode, spiller landets vækst, inflation, BNP, privatforbrug altså en stor rolle for salget af dette.

Storbritannien som økonomi er den 6. største i verden⁹⁹ og er på den baggrund en af de mest globaliserede lande i verden.

Tabel 1: Økonomiske nøgletal for Storbritannien

	2018	2019	2020	2021 (Skøn)	2022 (Skøn)	2023 (Skøn)
Real BNP-vækst (pct.)	1,3	1,4	-9,9	5,1	5,5	1,7
Inflation (pct.)	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
Offentlig budgetbalance (pct. af BNP)	-2,2	-2,3	-13,6	-12,6	-6,2	-4,4
Offentlig gæld, brutto (pct. af BNP)	85,8	85,2	103,1	110,2	108,5	109,6
Betalingsbalance (pct. af BNP)	2,3	1,7	1,0	1,7	1,9	1,5
Arbejdsløshed (pct.)	4,1	3,8	4,5	5,6	4,9	4,5

Kilder: Economist Intelligence Unit, marts 2021.

Anm: Data behandlet af EKF.

100

Hvis man kigger på deres BNP, som er en indikator for landets økonomi, vil denne stige jo bedre det går for landet og faldet omvendt. Den britiske økonomi blev hårdt ramt grundet finanskrisen i 2008 men har siden ligget på et mere stabilt niveau¹⁰¹. Ifølge Dansk Erhvervs markedsrapport for Storbritannien, april 2021¹⁰² har Storbritannien haft høje vækstrater de seneste år men blev hårdt ramt af COVID-19 som faldt fra 1,4% i 2019 til -9,9% i 2020. En del af dette kan blandt andet skyldes den lempende finanspolitik som landet har ført gennem krisen, blandt andet i form af de

⁹⁹ http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

¹⁰⁰ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

¹⁰¹ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/263613/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-the-united-kingdom/>

¹⁰² <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

økonomiske hjælpepakker, hvilket også illustreres af den offentlige gæld, som er steget kraftigt fra 2018 til 2020. Grundet de øgede offentlige investeringer, som tidligere anført i forhold til infrastrukturen og for at sparke gang i væksten følger også en højere beskatning, som tidligere beskrevet vil ramme virksomhederne hårdest med en stigning fra 19% i 2019 til 23% i 2023. Dette har som udgangspunkt en negativ betydning for Carlsberg, da deres omkostninger som tidligere fastslået, vil stige men disse offentlige investeringer er dog noget som kan have en positiv indflydelse. Hvis produktionsvæksten får et opsving, kan det betyde et fald i arbejdsløsheden og hermed en større købekraft hos forbrugeren. Denne ser dog ud til at være svagt stigende fra 2018 frem mod 2023, jævnfør ovenstående tabel. Købekraften hos forbrugeren giver et billede af privatforbruget og denne har siden 2016 været faldende.

	2016 ^a	2017 ^a	2018 ^a	2019 ^a	2020 ^a	2021 ^b	2022 ^b
Gross domestic product							
Nominal GDP (US\$ bn)	2,703	2,667	2,861	2,834	2,711	3,140	3,484
Nominal GDP (£ bn)	1,995	2,069	2,142	2,218	2,112	2,242	2,436
Real GDP (% change)	1.7	1.7	1.3	1.4	-9.8	5.3	5.6
Expenditure on GDP (% real change)							
Private consumption	3.4	1.1	1.4	1.1	-11.0	5.1	5.5

103

Det kan især skyldes den store politiske usikkerhed omkring Brexit afstemningen i 2016 men er yderligere blevet kraftigt aftaget grundet COVID-19, og er altså faldet fra 3,4% i 2016 til -11% i 2020. På den baggrund ville det være nærliggende at tro at det ville have en kraftig negativ effekt for privatforbruget på øl men, som tidligere fastslået i undersøgelsesspørgsmål 1, er dette steget kraftigt de seneste 15 år og oplevede i 2020 den største stigning de sidste 30 år, hvor forbrugerne brugte samlet 7,1 milliard på øl¹⁰⁴. På den baggrund kan der altså konkluderes at på trods af det generelle privatforbrug i Storbritannien er faldet de seneste år, er dette altså ikke noget der afspejler sig i øl industrien. Dette er i høj grad positivt, da det ikke ser ud til at forbrugerne er lige så prisfølsomme for øl som andre produkter og hermed altså en positiv indflydelse på Carlsberg. Som tidligere anført har det også vist sig at der på det britiske marked har været en stigende

¹⁰³ <http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/article.aspx?articleid=731019056&Country=United+Kingdom&topic=Economy&subtopic=Charts+and+tables&subsubtopic=Annual+data+and+forecast#>

¹⁰⁴ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/289976/expenditure-on-beer-in-the-united-kingdom-uk/>

tendens til at købe dyrere øl af højere kvalitet, hvilket understreger ovenstående og på den måde har den økonomiske situation i landet ikke den store indflydelse på forbrugernes forbrug på øl. En udfordring for Carlsberg, er dog som tidligere nævnt at de bliver anset som et lavprisprodukt og herved er det altså et mismatch mellem forbrugernes efterspørgsel og opfattelse af Carlsbergs produkter. I Dansk Erhvervs markedsrapport om Storbritannien, fremgår det yderligere at det forventes at den britiske økonomi de næste år vil opleve et opsving frem mod 2023, derudover ser inflationen ud til at ligge på et stabilt niveau på 0,7%¹⁰⁵ og giver altså ikke anledning til generelle prisstigninger. Storbritannien har grundet deres løsrivelse af EU, ambitioner om en "Global Britain-strategi" hvor man vil indgå i nye handelsaftaler og har blandt andet søgt optagelse i Trans-Pacific Partnership, som er en handelsaftale mellem 11 stillehavslande og som kan være medvirkende til at styrke økonomien i fremtiden¹⁰⁶. Dette er altså noget som der kan påvirke den britiske økonomi positivt og blandt andet øge købekraften hos forbrugeren, så privatforbruget på øl kan følge samme tendens som de seneste 15 år og hermed kunne have en positiv indflydelse på Carlsbergs forretning. Hvis man kigger på øl industrien overordnet set, mærkede denne som tidligere anført et stort fald i salg i on-trade markedet på 39% procent i 2020. Dette kom ovenpå en periode hvor øl og cider-markedet havde oplede lavede vækstrater i perioden 2015-2019¹⁰⁷.

Table 2: United Kingdom beer & cider market volume: million liters, 2015–19		
Year	million liters	% Growth
2015	5,449.4	
2016	5,440.9	(0.2%)
2017	5,485.5	0.8%
2018	5,623.4	2.5%
2019	5,519.4	(1.8%)
CAGR: 2015–19		0.3%
SOURCE: MARKETLINE		MARKETLINE

Dette skyldes blandt andet et øget fokus på sundheden hvilket betød et faldt i antallet af forbrugere og som altså er er noget der har haft en negativ indflydelse på Carlsbergs omsætning, som tidligere fastslået har været faldende siden 2013. På trods af dette er fremtidsudsigterne for

¹⁰⁵ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

¹⁰⁶ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

¹⁰⁷ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/united-kingdom-beer-cider-117421>

markedet dog positive og står til at have en vækst fra 2019 til 2024 på 9,5%¹⁰⁸. På den baggrund kan det fastslås at den britiske økonomi siden 2016 har været præget af lavere vækst, fald i BNP og privatforbruget, dels grundet Brexit men også COVID-19 betydning, dette har dog ikke direkte påvirket ølmarkedet, da privatforbruget i 2020 på øl var det højeste i 30 år og på trods af en årrække med lavere vækst i branchen, ser det nu ud til at denne vil få et opsving de kommende år, hvilket kan have en positiv indflydelse på Carlsberg, som de seneste år har haft en faldende omsætning.

Sociale og kulturelle forhold

De sociale og kulturelle forhold er i høj grad noget som er med til at påvirke alkohol- og øl industrien, især i forhold til antallet af øldrikkere og det stigende fokus på sundhed. Alt sammen er noget som har haft en stor indflydelse på Carlsbergs forretning på det britiske marked de seneste år. Det skyldes i høj grad at forbrugeren har en relativ høj forhandlingsmagt og derfor handler det om at efterleve efterspørgselsforholdene samt følge nutidens trends.

På det britiske marked er der de seneste år sket en livsstilsændring hvor forbrugerne går mere og mere og i deres helbred og sundhed. Dette har blandt andet betydet at antallet af øldrikkere er faldet med 1,6 millioner de sidste 5 år¹⁰⁹ og faktisk har været faldende de seneste 15 år fra 1988 til 2016 blandt unge¹¹⁰. Dette giver altså et godt billede af hvilke udfordringer ølmarkedet har stået overfor de seneste år, og kan være en af hovedårsagerne til Carlsbergs faldende omsætninger. Den stigende tendens for øgede fokus på sundhed fra forbrugeren har også betydet at en stigning i salget af drikke uden alkohol eller med et lavt indhold¹¹¹, hvilket altså øger konkurrencesituationen i branchen, da de substituerende produkter har oplevet en fremgang. Carlsberg har desuden foretaget deres egen research som viser, at 50% af forbrugerne i højere grad end før, moderere deres alkoholindtag samt at aldersgruppen mellem 26 og 35 år i højere

¹⁰⁸ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/united-kingdom-beer-cider-117421>

¹⁰⁹ <https://markedsforing.dk/artikler/nyheder/manden-bag-omdiskuteret-carlsberg-kampagne-vi-krydsede-fingre-den-foerste-uge/>

¹¹⁰ <https://medicalxpress.com/news/2018-09-sharp-decline-england-youth.html>

¹¹¹ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

grad vil tage i et træningscenter end på en pub¹¹², hvilket kan forklare hvorfor on-trade markedet har oplevet en nedgang, som altså har ramt det store volumensalg som kommer herfra. Denne undersøgelse kan dog godt være præget af bias, blandt andet med omtanke på at ølsalget faktisk har været stigende de sidste 15 år. På trods af det, er det dog en stor udfordring at antallet af øldekkere har været faldende og ligeledes er der sket en vækst i markedet for drikke uden eller med lavt indhold af alkohol. Dette stiller krav til de etablerede brands i branchen og i forbindelse med at imødekomme dette, har Carlsberg også udviklet en ny øl kaldet Carlsberg Nordic med 0,5% alkohol¹¹³. Dette er altså et eksempel på hvordan de eksisterende virksomheder forsøger at følge med tidens trend, som derudover den stigende interesse for drikke uden eller med lidt alkohol også har været en stigende interesse for special øl. Det mere traditionelle ølmarked bestående af Lager, har gennem en årrække haft lavere salg¹¹⁴, hvor især interessen for specialøl har præget markedet de seneste år og hvor mikrobryggerierne hurtigt forstod denne nye trend, og hvor Carlsberg hovedkonkurrenter som tidligere anført i undersøgelsesspørgsmål 1, har Carlsberg i høj grad haltet efter, hvilket understreges af følgende citat fra deres Carlsbergs VP of marketing UK, Liam Newton (16.04.2019):

"At Carlsberg UK, we lost our way. We focused on brewing quantity, not quality; we became one of the cheapest, not the best. In order to live up to our promise of being 'probably the best beer in the world', we had to start again. We've completely rebrewed Carlsberg from head to hop"

Dette citat tydeliggør altså Carlsberg udfordringer de seneste år hvor man ikke har fulgt forbrugernes efterspørgsel om speciel øl, med fokus på kvalitet og smag – men mere har haft gjort så meget for at producere så mange øl som muligt til en billig pris. Dette kan have skyldes et forsøg på at penetrere markedet men har faktisk været en af Carlsbergs største udfordringer og en af hovedårsagerne til faldende omsætning og markedsandele på det britiske marked. Tilmed har Carlsberg brandet sig for at være "Probably the best beer in world" hvilket slet ikke har slået igennem hos forbrugerne, da smagen og kvaliteten ikke har fulgt med. Denne nedgang bliver

¹¹² <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535>

¹¹³ <https://www.inside.beer/news/detail/uk-is-nordic-carlsbergs-new-flagship-brew/>

¹¹⁴ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535>

yderligere fastslået af Carlsbergs topchef Cees 't Hart, hvor ølmarkedet i 2018 ellers mærkede en fremgang mistede Carlsberg salgsvolumen samlet set på 3%¹¹⁵. Dette vidner altså om at Carlsberg ikke har været ligeså omstillingsparate som deres hovedkonkurrenter og har gennem markedsføring og kvantitet forsøgt at øge deres markedsandel og omsætning, hvilket altså ikke har fulgt ændringerne i de sociale forhold hvor antallet af øldrikkere er færre og hvor smag og kvalitet har præget markedet de seneste år, har Carlsberg altså tabt terræn, hvilket skyldes den manglede alignment mellem ændringerne i de sociale og kulturelle forhold på det britiske marked og Carlsbergs strategi om at producere flest mulige øl til en billig pris i stedet for en af de bedste, hvorfor de har fremstået som et lavprisprodukt der halter efter på de vigtigste efterspørgselsforhold fra forbrugerne. Carlsberg har dog siden 2019¹¹⁶, blandt andet ændret på deres Pilsner med øget fokus på kvalitet for at imødekomme disse udfordringer, men opfattelsen blandt forbrugerne kan stadig være en udfordring, da det er svært at ændre holdninger, hvorfor Carlsberg altså har en stor udfordring i forbindelse med dette. Derudover er den britiske befolkning også blevet mere miljøbevidste¹¹⁷ og det er også et område hvor virksomhederne kan styrke deres brand udadtil og fremstå mere attraktive for forbrugeren. Som tidligere anført er dette også et område Carlsberg har store ambitioner i blandt andet på baggrund af deres sustainability strategi "Zero", hvor de har ambitioner om "Zero Carbon Footprint, Zero Water Waste, Zero Irresponsible Drinking og Zero Accidents Culture". Dette er altså målsætninger som kan være med til at styrke deres grønne profil og gøre på den måde styrke deres brand og attraktivitet overfor forbrugerene, som tilmed er villige til at betale mere for bæredygtige produkter¹¹⁸. Dette er ligeledes noget som kan lide under for bias men alligevel en god indikation på at befolkningen er mere miljøbevidste. I forbindelse med at imødekomme dette har Carlsberg som tidligere anført, blandt andet ændret glasflaskerne så de er mere miljøvenlige. Derudover har de også ændret på deres indpakning af øl i "tønder" der bliver solgt til således at det udelader så lidt karbon som muligt¹¹⁹. For at opnå disse mål, har de blandt andet deres egen forskerhold "Carlsberg Young Scientists Community" som har til formål at finde på de mest innovative løsninger, for at opnå deres målsætning. I det hele taget gør Carlsberg en stor indsats i kampen

¹¹⁵ <https://www.inside.beer/news/detail/uk-carlsberg-probably-not-the-best-beer-in-the-world.html>

¹¹⁶ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

¹¹⁷ <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/lockdown-eco-friendly-buying-products-uk-a9629861.html>

¹¹⁸ <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/lockdown-eco-friendly-buying-products-uk-a9629861.html>

¹¹⁹ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/sustainability/our-progress/case-studies/pints-without-the-packaging/>

mod miljøet, hvilket blandt andet resulterede i at de i 2018 vandt "FoodBevs Sustainability Initiative" som er prisen for det bedste bæredygtighedsinitiativ i fødevarindustrien i Storbritannien, grundet deres ny six-pack indpakning som er mere miljøvenlig¹²⁰. Dette er altså en cementering af Carlsbergs grønne profil, som alt andet lige får dem til at fremstå mere attraktive hos forbrugerne. Overordnet set har der altså været en stor ændring i efterspørgselsforholdene på det britiske marked, hvor færre drikker alkohol, hvilket blandt andet har øget salget af drikke uden eller med lidt alkohol. Derudover har forbrugerne også ændret krav til øl, som nu mere handler om kvalitet og smag. Dette er en af de største udfordringer for Carlsberg, da de i høj grad har fokuseret på kvantitet og kvalitet, hvilket har medvirket til at deres øl anses som værende lavprisprodukter med manglede smag og kvalitet, hvilket blandt andet har været medvirkende til deres faldende omsætning og markedsandele.

Teknologiske forhold

De teknologiske forhold er ligeledes noget som har en indflydelse på Carlsbergs forretning, blandt andet i forhold til at opnå deres ambitioner på sustainability området. Især innovationsområdet kan være med til at bidrage til nye løsninger, som kan påvirke Carlsberg positivt, hvilket blandt andet understreges af deres ny indpakninger, glasfremstilling m.v. der bidrager til at opnå disse mål. I den forbindelse er det vigtigt at Storbritannien har den rette teknologi og arbejdskraft der blandt andet kan bidrage til dette.

Overordnet set er Storbritannien et af de førende lande hvad angår teknologi og infrastruktur. I forhold til deres innovation er de rangeret som nummer 4 ud af 141 lande i "Global Competitiveness Index Report" fra 2019 og landet bruger tilmed mere af deres BNP på R&D sektoren end andre vestlige europæiske lande. Derudover rangerer de som nummer 10 i verden i "Network Readiness Index Globally" i 2020, baseret på teknologi og arbejdskraft¹²¹. Dette understreger altså at de et højteknologisk land, hvilket kan have en positiv indflydelse for Carlsberg i forhold til nye innovationsløsninger som kan skabe nye bæredygtige løsninger. I forhold til landets R&D investeringer, er målet at dette skal stige fra 1,7% af deres BNP i 2020 til 2,4% i

¹²⁰ <https://csr.dk/carlsberg-vinder-pris-b%C3%A6redygtighedsinitiativ>

¹²¹ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

2027¹²². Dette er altså en cementering af landets høje ambitioner om at være et førende land indenfor den teknologiske sektor. Ifølge Dansk Erhvervs markedsrapport om Storbritannien, er de også et af de mest digitaliseret lande i Europa, herunder er deres offentlige sektor igennem en øget digitalisering, samt øgede IT-løsninger på det britiske marked¹²³. Deres infrastruktur er ligeledes på et højt niveau og bliver rangeret som et af de bedste lande globalt i "Logistics Performance Index" 2020¹²⁴. På trods af at Storbritannien er et af de mest højteknologiske lande, kæmper landet med en arbejdskraft der kan opretholde dette. Der er blandt andet en stor mangel på arbejdskraft i R&D, da disse søger arbejde i andre lande med større muligheder. Ifølge "World Bank" var der i 2016 1,305 pr. million indbygger i denne sektor, hvorimod der var 2,006 i Tyskland og 1,805 i Frankrig¹²⁵. Dette er et område som på sigt kan få stor betydning for den økonomiske vækst i landet og på den baggrund kan svække Storbritanniens konkurrenceevne i forhold til disse sektorer, hvis den manglede arbejdskraft udebliver eller søger jobmuligheder i andre lande.

I forhold til Carlsberg er det altså et område der spiller en stor rolle og i forbindelse med dette har de blandt andet indgået et samarbejde med Microsoft hvor kunstig intelligens skal skabe sensorer, der nedsætter tiden forbundet med at udvikle nye ølvarianter med 30%. Dette skal ske ved en digitalisering af smag og aromasammensætningen, som ellers er en menneskelig proces der kan tage alt fra 8 til 24 måneder¹²⁶. Dette er altså en måde hvorpå de kan effektivisere selve ølfremstillingen og på den måde spare penge forbundet med tid og de omkostninger der er i selve processen med produktionen af øl. Det er ligeledes noget som kan gøre dem mere omstillingsparate i forhold til ændringer i efterspørgselsforholdene, som har præget det britiske marked og er på den baggrund noget der kan styrke deres konkurrencefordele og samtidig mindske de R%D udgifter der er i forbindelse med produktionen¹²⁷. I forbindelse med deres ZERO kampagne, har Carlsberg også lykkedes med at skabe et bryggeri i Sverige som er udelukkende, er

¹²² <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

¹²³ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11-markedsrapporter/storbritannien.pdf>

¹²⁴ <https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

¹²⁵ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/details/country-analysis-report-united-kingdom-in-depth-pestle-insights-25880>

¹²⁶ <https://fooddigital.com/drink/how-carlsberg-using-ai-help-develop-new-beers>

¹²⁷ <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/the-artificially-intelligent-brewer-carlsbergs-breakthrough-project/>

drevet af biogas og grøn elektricitet¹²⁸ og som yderligere er en del af deres ambitioner om at alle deres bryggerier skal have en reduktion på 30% af CO2 udladningen. Dette er ligeledes noget som kan styrke deres grønne profil på det britiske marked, hvis dette opnås med deres 8 bryggerier¹²⁹. På den baggrund kan det altså øge deres brand på det britiske marked, hvor der har været en stigende miljøbevidsthed og på den måde vil de fremstå mere attraktive for forbrugerne, som i sidste ende kan være medvirkende til at øge deres omsætning. Carlsberg har i den forbindelse arbejdet på en såkaldt "Green Fibre Bottle" siden 2015 i samarbejde med Danmarks Tekniske Universitet og virksomheden ecoXpac¹³⁰. Udgangspunktet er at skabe verdens første 100% biobaseret genanvendelige flaske. Dette er altså en understregning af deres store indsats for miljøet, som er med til at styrke brandet. Som anført tidligere har de tidligere i 2018 succes med at innovere emballagen på deres six-pack som blandt andet har medført en reduktion på plastforbruget på op mod 76%¹³¹. Dette er alt sammen noget der kan gøres da Carlsberg har deres egne Research and Laboratory activities¹³².

På den baggrund kan det altså fastslås at Storbritannien er et højteknologisk land, med en god infrastruktur og digitalisering som øger mulighederne for at være konkurrencedygtige. På trods af dette har de dog kæmpet med faldende ansatte i R&D sektoren, som blandt andet er gået til andre lande med større jobmuligheder. Dette har dog vist sig ikke at have den store betydning i forhold til Carlsbergs teknologi udvikling, da de har deres egen R&D afdeling, hvor de blandt andet er lykkedes med at skabe nye innovative tiltag i forbindelse med emballage og indpakning som er langt mere miljøvenligt og på den måde øger deres brand, hvilket passer godt sammen med den stigende miljøbevidsthed blandt de britiske forbrugere og er på den baggrund noget der kan styrke Carlsbergs konkurrenceevne på markedet.

¹²⁸ <https://carlsbergdanmark.dk/newsroom/carlsberg-klar-med-forste-co2-neutrale-bryggeri/>

¹²⁹ <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/united-kingdom/>

¹³⁰ <https://www.carlsberg.com/en/green-fibre-bottle/>

¹³¹ <https://carlsbergdanmark.dk/newsroom/carlsberg-et-skridt-naermere-den-gronne-papirflaske/>

¹³² <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/groundbreaking-research/brewing-science-technology/>

Undersøgelsesspørgsmål 4

Gennem analysen af det britiske ølmarked samt Carlsbergs interne og eksterne forhold, er det tydeliggjort hvilke udfordringer de har stået overfor de seneste år, som har resulteret i faldende omsætning og markedsandele. De faldende markedsandele er i høj grad hvad der har kendetegnet Carlsberg på det britiske marked de seneste 10 år og en stor udfordring er især at deres hovedkonkurrenter modsat har oplevet en vækst på markedet.

Carlsbergs joint venture med Marston Brewing Company

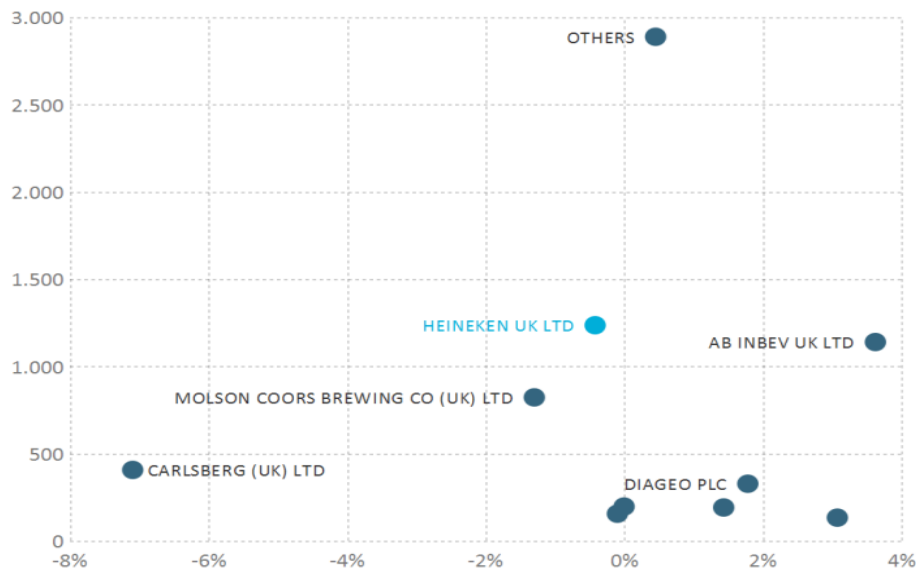
Hvis man ser på Carlsbergs markedsandel i 2010, var denne på 9,2% og faldet lige siden og blev i 2019 målt til 5,4%¹³³. Dette er altså et stort fald som i høj grad skyldes de udfordringer der er blevet dækket i afgangsprojektet. Opretholder man dette med deres hovedkonkurrenter ses det blandt andet at Heineken som er den førende virksomhed på markedet, har oplevet en stigning fra 16,1% til 16,5% i samme periode. En anden mere markant fremgang der er set, er hos en anden hovedkonkurrent, ABInBev, som har oplevet en stigning fra 12,8% til 15,2%. Dette vidner altså om at Carlsberg har store problemer på markedet, især at deres hovedkonkurrenter i en periode hvor antallet af øldrikkere er formindsket, alligevel har oplevet en vækst. Hvis man ser på ølmarkedet generelt og hvor salget foregår, har der været et fald i salget på on-trade markedet, hvilket blandt andet skyldes de sociale og kulturelle ændringer, hvor de britiske borgere, som anført tidligere er blevet mere bevidste om deres helbred og som en konsekvens af dette er det traditionelle volumensalg til pubberne faldet. COVID-19 situationen har selvfølgelig også en stor indflydelse på dette grundet den store nedlukning i størstedelen af 2020, men som tidligere fastslået har det været en tendens de seneste år, på den anden side er off-trade salget oplevet en stor vækst.

¹³³ Bilag 4: Company Share Performance in Alcoholic Drinks 2010 - 2019

Retail Sales Performance in Alcoholic Drinks in United Kingdom by Company

Total Volume (NBO) - million litres 2019 - % CAGR 2014-2019

Click on company to compare against market



© Euromonitor International 2021

Ovenstående graf, cementerer igen Carlsbergs problemer på markedet, hvor deres hovedkonkurrenter har oplevet fremgang i et stigende off-trade salg, har Carlsberg siden 2014 også tabt omsætning i denne sektor. En af hovedårsagerne til dette, er i høj grad forbrugernes opfattelse af deres øl, især deres Pilsner, som værende et lavsprisprodukt uden smag og kvalitet. Dette er sket i en periode hvor efterspørgselsforholdene på det britiske marked har ændret sig markant, hvor forbrugerne nu i langt højere grad vil have speciel øl og ikke har imod at betale mere for smag og kvalitet. Det har blandt andet været medvirkende til at forbrugerne har fravalgt Carlsberg og som en konsekvens af det har de mistet både omsætning og markedsandele. Carlsberg har altså på baggrund af ovenstående en række udfordringer de står overfor på det britiske marked, og en måde at takle disse på udover, udover at tilpasse sine produkter til efterspørgslen, er blandt andet ved at indgå i strategiske alliancer, lave et joint-venture (JV), eller gennem M&A. Globaliseringen har i høj grad medvirket til at gøre markederne mere komplekse, hvorfor der især for MNE'er gælder at få adgang til andre ressourcer, læring og viden, som kan øge deres konkurrenceevne. Derfor gælder det blandt andet for MNE'er at være klar til at ændre deres holdninger og med det indgå i samarbejde med deres konkurrenter, leverandører eller andre dele af værdikæden for at kunne være konkurrencedygtige i en mere kompleks verden¹³⁴. Der kan være en række forskellige incitamenter for at indgå i et JV, blandt andet Economies of scale samt

¹³⁴ Transnationalt Management, kap. 6., Batlett, A. Christopher & Beamish W. Paul

Economies of scope¹³⁵. Med andre ord kan virksomheder som vælger at lave et JV opnå gennem ressourceudnyttelse imellem de to opnå stordriftsfordelene, som ellers ikke ville være mulige at opnå alene. Derudover er en fordel, muligheden for at øge en volumen, ved at flette deres produkter sammen og herved have langt flere produkter på markedet og på den måde udnytte og styrke hinandens produktporteføljer. På den baggrund kan det også være en klar ambition om at lave et JV for at styrke virksomhederne tilsammen og bidrage til en øget vækst samlet set. Der kan dog også være incitament for at udnytte hinandens teknologi for, hvilket blandt andet skyldes "industry convergence"¹³⁶. Med det menes der at moderne produkter er blevet multiteknologiske og ved at udnytte hinandens ressourcer, kan der udover et incitament for at spare penge i forbindelse med R&D på produktudvikling, være et incitament for at udnytte hinandens teknologi for at kunne imødekomme disse krav til produkterne. Der kan derudover også være et stort ønske om at styrke ens virksomheds "know-how" og ekspertise, hvilket blandt andet kan opnås ved et JV, hvis man lykkes med integrationen af denne og opnå en synergieffekt. Her gælder det i høj grad om at have fokus på kulturelle forskelle i virksomhederne hvis ønsket om adgangen til en øget ekspertise skal blive en realitet, således at der ikke sker et "clash of cultures".

En af udfordringerne kan blandt andet være hvis medarbejdere med en eftertragtet ekspertviden ikke nødvendigvis er enig i organisationens JV,- og på den baggrund kan skabe et fjendtligt miljø, som skader begge virksomheder - gennem utilfredse medarbejdere og uvillighed til at samarbejde og videns dele på tværs af organisationerne, hvilket blandt andet vil påvirke mulighederne for at opnå synergieffekter. Vertikale opkøb, hvor man opkøber leverandører, er også et incitament for at styrke dele af værdikæden og mulighed for at opnå en øget kontrol. Overordnet set kan man sige at der en lang række fordele ved at indgå i et JV, blandt andet muligheden for at øge produktporteføljen samt at udnytte hinandens ressourcer og på den måde blive mere konkurrencedygtige. Der er dog også visse ulemper forbundet med at lave en JV, hvori en af de mest centrale er at det kan være vanskeligt at lede, da der er forskellige interesser involveret. Idealscenariet er derfor at begge virksomheder organisatorisk skal være motiverede til at få adgang og dele viden og aktiver imellem for på den måde at styrke deres fælles konkurrenceevne.

¹³⁵ HD-IB: "International ledelse & strategi", lektion 5. PP-slides.

¹³⁶ HD-IB: "International ledelse & strategi", lektion 5. PP-slides.

Ambitionen om at opnå disse konkurrencefordele og styrke deres produktportefølje var blandt andet nogle af årsagerne til at Carlsberg på det britiske marked i oktober 2020 lavede et JV med den britiske virksomhed Marston Brewing Company under navnet "Carlsberg Marston's Brewing Company Limited"¹³⁷. Marston har som anført i afgangsprojektets indledning en stor distributionskanal med 1400 værtshuse som Carlsberg nu får adgang at sælge på¹³⁸. Dette kan især vise sig at have en stor indflydelse på det faldende salg på on-trade markedet og herved bidrage positivt til den samlede omsætning. Carlsberg får i dette nye JV 60% af ejerskabet og betaler op mod 2,3 mia.kr. for det og på den baggrund er det altså ikke en ligelig fordeling men Carlsberg som har den dominerende rolle. En af grundene til at Carlsberg skulle betale et så stort beløb, er blandt andet at de ifølge Marston, har bryggeriaktiviteter for samlet 1,6 mia. kr. hvorimod Marston er værdiansat til 4,8 mia.kr¹³⁹. Dette vidner altså også om Carlsbergs høje ønske om at indgå i dette JV, i forhold til at vende skuden og få langt større distributionskanaler samt større muligheder for at vækste.

Marston Brewing Company havde inden deres JV med Carlsberg gennem 180 år, haft egne distributionskanaler, depoter samt 6 bryggerier. Gennem deres distributionskanaler har de blandt andet salg til ca. 10.000 kunder og omsatte i 2019 for 3,2 mia.kr¹⁴⁰. Det understreget altså den store volumen som Carlsberg nu får del af, derudover har Marston Brewing Company altså også en stor historie, hvorfor man alt andet lige må forvente at de har opbygget en stor ekspertise og viden om markedet som i den grad kan komme Carlsberg til gode. Carlsberg ambitioner i forhold til denne JV belyses i deres "Annual Report" fra 2020:

*"The calculated goodwill represents staff competences and synergies from expected optimisations of sales and distribution, supply chain and procurement, possible product innovations, the increase in market share and access to new customers"*¹⁴¹.

¹³⁷ https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

¹³⁸ <https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

¹³⁹ <https://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=ext>

¹⁴⁰ <https://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=ext>

¹⁴¹ https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

Dette vidner altså om at Carlsberg i høj grad ser dette som en strategisk partner gennem deres JV, som gennem ønskede synergieffekter skal hjælpe med at styrke deres produktportefølje, styrke distributionskanalerne og gennem teknologiudveksling opfinde nye produkter, som kan hjælpe med at øge deres markedsandele samt omsætning. Da Carlsberg i høj grad de sidste år har hvad udfordret i forhold til de ændrede efterspørgselsforhold fra forbrugeren samt opfattelse af deres produkter, kan det ligeledes styrke deres aftryk, at de indgå i et JV med en virksomhed som har en lang historie på det britiske marked som måske i højere grad appellere til den britiske forbruger og på den baggrund kan Carlsberg altså udover at vækste deres produktportefølje, forhåbentligt ændrer opfattelsen af deres brand, som ikke har været i alignment i forhold til Carlsbergs vision og forbrugernes holdning de seneste år. På den baggrund giver det for Carlsberg god mening at indgå i dette JV med Marston blandt andet med omtanke på de stigende udfordringer på det britiske ølmarked, hvor færre drikker øl og hvor COVID-19 især ramte on-trade markedet hårdt. Dette er ligeledes noget som bliver understreget i en meddelelse på deres hjemmeside, hvor de yderligere cementerer at det styrker forretningen i forhold til den stigende trend inden for special øl¹⁴². Dette viser blandt andet at Carlsberg godt er klar over deres fejl i forbindelse med at have en omkostningsfokus i stedet for at lave øl som forbrugerne efterspørger, hvorfor det giver god mening at tilegne sig Marstons ressourcer og viden omkring efterspørgselsforholdene samt produktportefølje som blandt andet indeholder en række af disse specialøl, som forbrugerne efterspørger¹⁴³. Overordnet set giver denne JV altså god mening for Carlsberg og er en måde at håndtere deres faldende markedsandele hvis de lykkedes med at få skabt en succesfuld integration på tværs af de to organisationer. Mulighederne for at få skabt denne succesfulde integration forøges blandt andet ved at det ikke er en cross-border integration og er på den baggrund med til at formindske de store udfordringer der kan være i forbindelse med kulturforskellene fra forskellige lande. Dog er det to virksomheder som begge har en stor historie grundet deres lange eksistens og på den baggrund kan der være store kulturforskelle i de to organisationer, hvilket altså alligevel kan have en stor indflydelse på hvorvidt det bliver en succesfuld integration. Som udgangspunkt kan Carlsberg karakteriseres som den dominerende

¹⁴² <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/two-breweries-become-one-as-carlsberg-marston-s-brewing-company/>

¹⁴³ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/carlsberg-uk-and-marston-s-plc-form-joint-venture-carlsberg-marston-s-brewing-company/>

beslutningstager i og med de har 60% ejerskab det nye selskab, hvilket på sin vis kan vise sig at være en udfordring. Dette kan blandt andet ske hvis den dominerede virksomhed har skjulte motivationer for at underminere partneren og blandt andet styre kontrollen over R&D, teknologi, marketing m.v. og på den måde "stjæler" den dominerende virksomhed store dele af infrastrukturen fra den anden¹⁴⁴. Skjulte dagsordner fra den dominerende virksomhed kan altså i sådanne tilfælde udgøre en stor risiko for den anden virksomhed og integrationen overordnet set, hvis de mere handler ud fra at styrke deres egen konkurrenceevne og formindske den anden parts.

I forhold til Carlsberg og Martsons JV, ser dette dog ikke ud til at være tilfældet, da på trods af at Carlsberg er den dominerende virksomhed, mere er tale om "Shared Control" imellem dem. Med det menes der at begge parter er lige involveret i beslutninger og denne delte kontrol, understøttes blandt andet af at de får et nyt "Management Team" bestående af tidligere leder fra begge virksomheder¹⁴⁵. Heriblandt bliver den tidligere "Managing Director Of Marston Brewing Company" nu "Chief Operating Director", hvilket blandt andet understreger villigheden til en "Shared Control", hvor begge virksomheder altså tager del i et nyt team, som kan skabe større muligheder for at få en succesfuld integration, som kan blive afgørende for at opnå de ønskede mål med dette JV. Udover dette nye "Management Team", har Carlsberg UK's tidligere Managing Director, Tomasz Blawat stået for at hjælpe integrationen i gennem¹⁴⁶. På den baggrund kan det altså fastslås at selvom Carlsberg på papiret har den dominerende rolle, peger det mod en villighed fra begge selskaber til at lede på tværs af organisationerne. Dette er altså medvirkende til at opnå de ønskede synergieffekter og herved styrke hinandens position på markedet.

I forbindelse med at sikre en succesfuld integration, kunne det blandt andet ske ved hjælp af internationale projektledelsesværktøjer, herunder et risikoregister eller en kulturkløftsanalyse¹⁴⁷. På den måde kan eventuelle udfordringer som integrationen kunne bibringe bedre anticiperes og ved at have fremsat forskellige risici, på forhånd have lavet foranstaltninger hvor udfordringer opstår. Det kunne som anført tidligere være udfordringer med human-integration, i forhold til at

¹⁴⁴ Transnationalt Management, kap. 6., Batlett, A. Christopher & Beamish W. Paul

¹⁴⁵ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/two-breweries-become-one-as-carlsberg-marston-s-brewing-company/>

¹⁴⁶ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/two-breweries-become-one-as-carlsberg-marston-s-brewing-company/>

¹⁴⁷ HD-IB, "International Projektledelse", PP slides. Lektion 6-10.

skabe alignment mellem de forskellige kulturer der alt andet lige må være i organisationerne. Da det som beskrevet ikke er en cross-border integrationen, burde nationer ikke spille den store rolle, men derimod er det organisationskulturene og forretningsgangene imellem de to virksomheder som kan være en stor trussel. I forhold til at imødekomme denne udfordring er det i høj grad vigtigt at vælge de rigtige ledere til at lede den del skal blandt andet have 3 egenskaber; viden om ens egen organisation, en stærk karakter som kan lede på tværs samt have den nødvendige forståelse for virksomhedens strategi, således at integrationen nemmere kan finde sted, da viden om dette vil gøre det nemmere at opnå målene¹⁴⁸. Dette sikrer en mere positiv post-aquisition integration som herved øger sandsynligheden for en succesfuld JV. ’

I forbindelse med de stigende komplekse markeder har flere MNE’er altså fået øjnene op for de øgede vækstmuligheder der er ved at partner op med andre selvskaber i stedet for at takle de givne udfordringer der kan være på et marked alene¹⁴⁹, i denne situation det britiske marked og det ligeledes et af bevæggrundene for denne JV, hvilket følgende citat fra Ralph Findlay, Non-Executive Chairman, (Carlsberg Marston’s Brewing Company) understreger:

“Today marks the beginning of a new journey as Carlsberg Marston’s Brewing Company is created from our great brands, joint teams, and our valued heritage. Our vision comes from a shared passion for beer, and our belief that combining our unrivalled brand portfolios with outstanding service will create a stronger business”¹⁵⁰. En af måderne hvorpå Carlsberg, altså forsøger at øge deres faldende omsætning og markedandsale er altså ved dette JV, hvor de ikke alene får del af Marstons store produktportefølje og distributionskanaler men ligeledes øger deres muligheder for at tillegne sig øget ekspertise og ressourcer, som gennem udveksling virksomhederne imellem skal forsøge at imødekomme forbrugernes stigende efterspørgsel efter speciel øl. Derudover er det også en måde at ændrer deres aftryk på det britiske marked, hvor de sammen med Martson begge har en stor historie, har mulighed for at genoprette deres brand udadtil, så den britiske øl forbruger blandt andet ikke længere vil se på Carlsberg som værende et 2.rangsprodukt, hvor smagen og kvaliteten mangler. Dette skal ske via en succesfuld integration gennem deres

¹⁴⁸ Transnationalt Management, kap. 6., Batlett, A. Christopher & Beamish W. Paul

¹⁴⁹ HD-IB ”International Ledelse & Strategi”, PP slides. Lektion 5.

¹⁵⁰ <https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/two-breweries-become-one-as-carlsberg-marston-s-brewing-company/>

”Management Team” bestående af tidligere leder fra begge virksomheder og sikrer en alignment top-down.

Carlsbergs håndtering af de faldende markedsandele

For overordnet at samle Carlsbergs strategiske håndtering af de faldende markedsandele, vil vi i dette afsnit gøre brug af modellen Porters generiske strategier. Med denne kan vi samle de strategiske beslutninger fra Carlsbergs side og vurdere hvilken konkurrencestrategi de gør brug af i kampen mod de faldende markedsandele og deres der konkurrenter på det britiske marked. Ifølge modellen fastlægges konkurrencestrategien først ud fra to mulige valg; **konkurrencemæssig fordel** og **marked**. I valget vedrørende konkurrencemæssig fordel skal vi vurdere om Carlsberg satser på lave omkostninger eller unikke produkter – ligeledes skal vi i valget vedrørende marked vurdere om Carlsberg satser på at ramme hele markedet eller et specifikt markedssegment.

Konkurrencemæssige fordel

I dette valg vil vi vurdere at Carlsberg satser på den konkurrencemæssige fordel der er ved sælge unikke produkter – dette vurderer vi på baggrund af vores analyser vedrørende de interne og eksterne forhold. Vi ser netop i vores analyser at Carlsberg har gjort meget ud af at relancere og rebrande nogle af deres produkter med henblik på at følge med forbrugerne, som vi kan se i de forskellige forbrugeranalyser har opfattet nogle af Carlsbergs produkter som værende af ringe kvalitet og alt andet lige ikke være unikke produkter.

Vi klarlagde i undersøgelsesspørgsmål 2 vedrørende de interne forhold at Carlsberg i 2015 relancerede og rebrandede deres Carlsberg Export øl, hvor de ændrede hele udseendet på produktet – udseendet på øllen gik fra det klassiske grønne Carlsberg image til et klassisk skandinavisk premium udseende med fokus på den danske oprindelse og historie. Rebrandingen af selve udseendet på Carlsberg Export, blev også kombineret med en ny marketing kampagne hvori Carlsberg brugte den danske og internationalt anerkendte skuespiller Mads Mikkelsen til at promovere Carlsberg Export. Kampagnen spillede ligeledes på det danske ophav som Carlsberg oprinder fra, hvilket internationalt set har været et trendy ophav over de seneste år. Udover relanceringen af Carlsberg Export, så vi også at Carlsberg i 2019 valgte at relancere den klassiske

Carlsberg pilsner på det britiske marked, hvor de gik ud med en modig kampagne hvori de ændrede deres ikoniske slogan fra "Probably the best beer in the world" til "Probably NOT the best beer in the world" – i samme relancering valgte de også at ændre smagen på pilsneren, i håb om at disse tiltag kunne ændre på forbrugernes opfattelse af Carlsberg pilsneren som værende ringe af kvalitet.

Marked

I dette valg vurderer vi at Carlsberg som udgangspunkt går efter hele markedet, og ikke kun et specifikt markedssegment. I undersøgelsesspørgsmål 2 beskrev vi hvordan Carlsberg med deres relancering af Carlsberg Export havde held med at gå efter den yngre målgruppe; millennials – på trods af dette vil vi vurdere at Carlsberg går efter størstedelen af markedet. Da de primært gik efter millennials målgruppen ved relanceringen af Carlsberg Export var dette en strategisk beslutning, da de ved at målrette denne gruppe kan skabe en relation til en forbrugergruppe som har mange år foran sig på markedet. Vi har også skrevet tidligere om hvordan Carlsberg brand awareness er stor på det britiske marked, netop fordi at de har været på markedet i mange år og derfor antager vi at det ældre markedssegment har størst kendskab til Carlsberg, modsat har den yngre målgruppe ikke lige så meget kendskab til brandet, da der er langt flere produkter på markedet i dag end hvad der var før i tiden. Vi mener derfor at Carlsberg går efter at ramme hele det britiske marked, idet at kombinationen af det ældre segment som har kendskab til Carlsberg og marketing aktiviteter på specifikke produkter der går efter den yngre målgruppe, på den måde kan ramme den største målgruppe.

Konkurrencestrategi

Når disse valg er fastlagt, er der ifølge modellen fire mulige konkurrencestrategier;

omkostningsleder, differentiering, omkostningsfokus og fokuseret differentiering. Med de valg vi har vurderet Carlsberg hører ind under; unikke produkter og hele markedet – lander vi på den konkurrencestrategi der hedder **differentiering**. Denne konkurrencestrategi taler ind i at Carlsberg ønsker differentiere sig fra konkurrenterne på det britiske marked ved at tilbyde produkter der bliver opfattet af forbrugerne som værende produkter af høj kvalitet og smag samt taler ind i den her trend om premium produkter som vi ser på markedet. Ifølge Porter vil en virksomhed kunne

opnå differentiering i forhold til sine konkurrenter ved at tilegne særlige egenskaber til sine produkter, såsom; produktets design, virksomhedens image eller service. Disse særlige egenskaber ved produkter taler ligeledes ind i Carlsbergs strategiske håndtering af de faldende markedsandele, hvor de netop er gået ind og prøvet at gøre noget ved deres produkters design og Carlsberg egen image – som vi netop ser at de har gjort ved relancering og rebranding af Carlsberg Export og Carlsberg pilsneren på det britiske marked. Herudover taler joint venture'et med Marston Brewing Company også ind i denne differentieringsstrategi, hvor Carlsberg kan opnå en større produktportefølje med speciel øl og samtidig rebrande sig selv sammen med Marston Brewing Company.

Konklusion

Formålet med dette afgangsprojekt har været at afdække Carlsbergs forretning på det britiske marked, som de seneste år har været præget af faldende markedsandele og omsætning.

På baggrund af dette, er der foretaget en analyse af virksomheden, herunder af de interne og eksterne forhold der har påvirket de faldende markedsandele. Carlsberg har været en historisk stærk spiller på det britiske marked og har i dag en markedsposition som nr. 4 – et marked der har været domineret af nogle store virksomheder samt et stigende antal af mikrobryggerier. Gennem analyserne af de interne og eksterne forhold, er der blevet klarlagt de udfordringer som Carlsberg har stået over for på det britiske marked. Gennem en brancheanalyse af det britiske øl marked, kan det konkluderes at der har været et stigende antal af mikrobryggerier som har koncentreret sig om at lave special øl, der har fulgt nutidens britiske øl forbrugere – antallet af disse er faldet grundet den stigende bevidsthed vedrørende helbred og sundhed. I den forbindelse har efterspørgselsforholdene ændret sig, hvor forbrugerne ikke er ligeså prisfølsomme og i højere grad vægter kvalitet og smag.

Gennem analysen af de interne forhold, ses det at forbrugernes opfattelse af Carlsbergs brand ikke har levet op til de ændrede forbrugsvaner der ses på det britiske marked. Dette har blandt andet skyldtes at Carlsberg har haft et omkostningsfokus, hvor de gennem deres stordriftsfordele har fokuseret på kvantitet fremfor kvalitet og dermed en manglende alignment til forbrugerne.

Derudover har Carlsberg gjort meget ud af at rebrande sig selv på det britiske marked via forskellige marketing kampagner, hvor de blandt andet ændrede deres ikoniske slogan fra "Probably the best beer in the world" til "Probably NOT the best beer in the world".

Gennem analysen af de eksterne forhold, ses det at disse forhold ikke i samme grad har påvirket Carlsbergs faldende markedsandele, da der på trods af stor politisk usikkerhed, lav vækst og lavere privatforbrug stadigvæk lægges flere penge i branchen – dette skyldes i høj grad de førnævnte ændret forbrugsvaner. Dog ses det at især COVID-19 situationen ramte on-trade salget kraftigt. Derudover ses det at hovedkonkurrenterne modsat Carlsberg har oplevet en fremgang på markedet i samme periode. Det tyder altså på at de største udfordringer for Carlsberg har været deres produkt- og branding strategi.

For at tackle udfordringerne har Carlsberg blandt andet indgået i et joint venture med den britiske virksomhed Marston Brewing Company, som ligesom Carlsberg har en lang historie med brygning af øl. Derudover har den britiske virksomhed 1.400 værtshuse og egne distributionskanaler samt en stor produktportefølje herunder special øl, som Carlsberg nu får del i. Ligesom de ligeledes har brugt mange kræfter og omkostninger på at rebrande sig selv og relancere flere af deres produkter.

Litteraturliste

Artikler og publikationer

[Mød os » Historien bag « Carlsberg Danmark](#)

[Bryggeriarbejdere triste over lukning | Penge | DR](#)

[Who we are » About the Carlsberg Group » Global Presence » United Kingdom « Carlsberg Group](#)

<https://www.carlsberggroup.com/media/15311/2020-carlsberg-ir-corporate-presentation.pdf>

<https://www.statista.com/topics/6851/beer-industry-in-the-uk/>

<https://www.marketingweek.com/carlsberg-overhauls-brand-and-beer/>

<https://www.euroinvestor.dk/nyheder/analytiker-om-carlsberg-sats-positivt-med-serioest-bud-paa-at-redde-uk>

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/britisk-oelmarked-i-vaekst-med-over-2000-bryggerier-twoj>

<https://pov.international/knald-eller-fald-for-carlsberg-uk/>

<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article11815918.ece>

<https://www.statista.com/statistics/289974/expenditure-on-wines-cider-and-perry-in-the-united-kingdom-uk/>

<https://www.carlsbergmarstons.co.uk/our-beers/?term=&beerType=70880>

<https://www.heineken.co.uk/cider-and-beer/>

<https://www.carlsberg.com/en/better-answers/how-to-brew-beer/>

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/923707/structure_jun20_wheatandbarleyUK_05oct20.pdf

<https://www.statista.com/statistics/412856/monthly-barley-output-price-index-of-in-the-united-kingdom-uk/>

<http://www.blscapital.dk/company/carlsberg/>

[Sustainability » Our plan » Responsible Business « Carlsberg Group](#)

[ZERO Carbon Footprint \(carlsberggroup.com\)](#)

<https://www.beveragedaily.com/Article/2021/02/16/Carlsberg-launches-low-carbon-beer-bottle>

<https://www.labelsandlabeling.com/news/latest/carlsberg-and-suppliers-look-upcycling>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/carlsberg-kaemper-med-massivt-fald-i-engelsk-oelsalg>

<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article9562748.ece>

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

<https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2019/10/22/The-beer-report-Premiumisation-driving-an-extra-380m-into-pub-coffers>

https://yougov.co.uk/topics/food/explore/brand/Kronenbourg_1664

<https://beerandpub.com/statistics/uk-beer-market/>

http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

<https://www.reuters.com/article/britain-eu-idUSKBN26P0HR>

<http://country.eiu.com/united-kingdom>

<https://lf.dk/aktuelt/nyheder/2021/januar/brexit-handelsaftale-mellem-eu-og-uk-om-de-fremtidige-relationer>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/carlsberg-topchef-brexit-paavirker-os-ikke-direkte>

<https://ekf.dk/landevurderinger/storbritannien>

<https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/11markedsrapporter/storbritannien.pdf>

https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/united-kingdom/#DB_sb

<https://www.theglobalcity.uk/the-uk-offer/business-environment>

<https://alcoholchange.org.uk/alcohol-facts/fact-sheets/alcohol-statistics>

<https://www.statista.com/statistics/444183/beer-excise-rates-europe/>

<https://www.euromonitor.com/beer-in-the-united-kingdom/report>

<https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/263613/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-the-united-kingdom/>

<http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/article.aspx?articleid=731019056&Country=United+Kingdom&topic=Economy&subtopic=Charts+and+tables&subsubtopic=Annual+data+and+forecast#>

<https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/289976/expenditure-on-beer-in-the-united-kingdom-uk/>

<https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/united-kingdom-beer-cider-117421>

<https://markedsforing.dk/artikler/nyheder/manden-bag-omdiskuteret-carlsberg-kampagne-vi-krydsede-fingre-den-foerste-uge/>

<https://medicalxpress.com/news/2018-09-sharp-decline-england-youth.html>

<https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535>

<https://www.inside.beer/news/detail/uk-is-nordic-carlsbergs-new-flagship-brew/>

<https://www.inside.beer/news/detail/uk-carlsberg-probably-not-the-best-beer-in-the-world.html>

<https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/tab>

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/lockdown-eco-friendly-buying-products-uk-a9629861.html>

<https://www.carlsbergmarstons.co.uk/sustainability/our-progress/case-studies/pints-without-the-packaging/>

<https://csr.dk/carlsberg-vinder-pris-b%C3%A6redygtighedsinitiativ>

<https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/details/country-analysis-report-united-kingdom-in-depth-pestle-insights-25880>

<https://fooddigital.com/drink/how-carlsberg-using-ai-help-develop-new-beers>

<https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/the-artificially-intelligent-brewer-carlsbergs-breakthrough-project/>

<https://carlsbergdanmark.dk/newsroom/carlsberg-klar-med-forste-co2-neutrale-bryggeri/>

<https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/united-kingdom/>

<https://www.carlsberg.com/en/green-fibre-bottle/>

<https://carlsbergdanmark.dk/newsroom/carlsberg-et-skridt-naermere-den-gronne-papirflaske/>

<https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/groundbreaking-research/brewing-science-technology/>

<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>

<https://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=exthttps://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=ext>

https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf
<https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/two-breweries-become-one-as-carlsberg-marston-s-brewing-company/>
<https://www.carlsbergmarstons.co.uk/newsroom/carlsberg-uk-and-marston-s-plc-form-joint-venture-carlsberg-marston-s-brewing-company/>
<https://finans.dk/erhverv/ECE12161246/carlsberg-slaar-sin-bryggeriforretning-i-storbritannien-sammen-med-marston/?ctxref=ext>
<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article9437547.ece>
<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12530049.ece>
https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf
<https://blogmindshare.dk/2019/04/29/ny-kampagne-er-knald-eller-fald-for-carlsberg-i-storbritannien/>
https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article12515572.ece?utm_source=Rss&utm_medium=latest
<https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2020/05/13/Carlsberg-UK-launches-Covid-19-support-platform-for-pubs>
<https://finans.dk/erhverv/ECE12734551/marstons-afviste-koebstilbud-med-direkte-henvisning-til-carlsberg/?ctxref=ext>
<https://beerandpub.com/statistics/>
<https://fodevarewatch.dk/Drikkevarer/article8106204.ece>
http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=1815062566&mode=pdf
<https://www.parliament.uk/about/how/role/relations-with-other-institutions/parliament-government/>
<https://finansdanmark.dk/10-aaret-for-krisen/hvad-skete-der/>
<https://nyheder.tv2.dk/udland/2019-07-23-boris-johnson-bliver-ny-premierminister>
<https://um.dk/da/udenrigspolitik/brexit/>
<https://um.dk/da/udenrigspolitik/brexit/aftalen-mellem-eu-og-storbritannien/>
<https://virksomhedb.systime.dk/?id=3414>
<https://bureaubiz.dk/klumme/ny-kampagne-er-knald-eller-fald-for-carlsberg/>
https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf

<https://yougov.co.uk/topics/food/articles-reports/2019/05/08/carlsberg-puts-its-hopes-hops-will-its-new-brew-li>

<https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2015/10/09/how-middle-class-your-lager>

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/carlsberg-topchef-samlet-set-er-storbritannien-et-marked-vi-ikke-er-stolte-af>

<https://yougov.co.uk/ratings/food/popularity/beer-cider/all>

<https://www-portal-euromonitor-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/portal/analysis/related>

<https://www-warcom.esc-web.lib.cbs.dk:8443/content/article/carlsberg-drink-and-beverages-alcoholic/90794>

<https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Analysis/ViewasPDF/carlsberg-export-rebranding-to-capture-the-millennial-market-66535?fbclid=IwAR06Bnhdgqs9il9Q0zlnInvpgedeHJgVvbifteT8wYRWoytUWCXXrO5QcrY>

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/articles/overviewoftheukpopulation/january2021>

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/timeseries/lf24/lms>

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/personalandhouseholdfinances/incomeandwealth/bulletins/householddisposableincomeandinequality/financialyearending2019>

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-uk/>

<https://um.dk/da/udenrigspolitik/brexit/aftalen-mellem-eu-og-storbritannien/>

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=170943600&mode=pdf

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

<https://thetradecouncil.dk/situationsrapporter-fra-danske-eksportmarkeder/storbritannien>

Bøger og publikationer

International Marketing, Pervez N. Ghauri and Philip Cateora, 4th Edition

The PIE-model: *Politics – Institutions – Economy* - A simple model for analysis of the business environment, Niels Mygind, 2007 (Working paper no. 67)

Transnational Management, Batlett, A. Christopher & Beamish W. Paul

The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, Dunning, H. John

International Business, Peng Mike & Meyer Klaus, 8. edition

Øvrige

PowerPoint slides fra HD-IB studiet

- International ledelse & strategi
- International projektledelse
- Virksomhedens internationale omgivelser