



**Navn:** Andreas Grauengaard

**Fødselsdato:** 27. december 1991

**Vejledere:** Carl-Johan Martens & Lene A. Hansen

**Fagområder:** Virksomhedsøkonomi & afsætning

**Emneområde:** Royal Unibrews vækstmuligheder i Danmark

**Uddannelsessted:** Zealand Business College

**Tidspunkt:** December 2010

ABSTRACT

---

This thesis examines how Royal Unibrew started as a local brewery in southern Zealand and since developed into being the second largest brewery in Denmark as of today. This paper also accounts for the markets in which Royal Unibrew are operating and the options they have for future growth in these. Furthermore it analyses the company's internal structure as well as their financial situation. It highlights Royal Unibrews annual result of 2008 with a minus of nearly 500 million kroner and what the company has done since then, to successfully turn-around their business; focusing on cost reduction and increased efficiency. The study showed that they have regained their financial flexibility and have significantly cut down their debt; they are once again ready to look at structural opportunities in the market. Lastly this project looks at, and discusses, the strategic possibilities the company have for the future, focusing on the cider market, and highlights a possible takeover of a competing company.

Indholdsfortegnelse

INDHOLDSFORTEGNELSE.....	3
HISTORIEN BAG ROYAL UNIBREW.....	4
KORT OM ROYAL UNIBREW .....	6
RTD, ØL, SOFT DRINKS OG CIDER MARKEDERNE I DANMARK .....	6
RTD MARKEDET .....	6
ØL MARKEDET .....	7
SOFT DRINKS MARKEDET .....	7
CIDERMARKEDET .....	7
DELKONKLUSION .....	8
INTERNE FORHOLD I ROYAL UNIBREW.....	8
ØKONOMISKE FORHOLD I ROYAL UNIBREW.....	9
STYRKER OG SVAGHEDER I ROYAL UNIBREW.....	12
FORKLARING AF 2008 RESULTAT; POLSK DATTERSELSKAB.....	12
ANSÆTTELSE AF NY DIREKTØR I 2008, TURN-AROUND I 2009 .....	13
ROYAL UNIBREWS VÆRDIKÆDE .....	13
OT MODEL.....	16
KONKURRENTANALYSE AF CULT OG CARLSBERG .....	18
SKYDESKIVEMODELLEN.....	18
KONKURRENTANALYSE .....	19
ØKONOMISK SAMMENLIGNING AF CARLSBERG, CULT OG ROYAL UNIBREW...	21
ROYAL UNIBREWS STRATEGISKE MULIGHEDER PÅ DET DANSKE MARKED .....	22
INTENSIVERING PÅ CIDERMARKEDET .....	23
OPKØB AF CULT.....	23
KONKLUSION .....	25
LITTERATURLISTE.....	27
BØGER.....	27
INTERNET.....	27
BILAG .....	29

## INDLEDNING

---

Royal Unibrew startede som et lokalt bryggeri i Fakse. Der gik dog ikke længe før virksomheden var i en rivende udvikling. Fusioner med flere af landets bryggerier førte til det vi i dag kender som Royal Unibrew. Forretningen dækker i dag mange markeder, både nationalt og internationalt. Denne ekspansion har dog været med bump i vejen og medført tab for virksomheden, således kom de i 2008 ud med det dårligste resultat i koncernens historie. Burde man have holdt sig til det danske marked og satset på at øge markedsandelene her? Dette vil jeg give svar på samtidig med at jeg forklarer hvordan virksomheden har klaret sig efter deres katastrofeår i 2008.

Til at starte med vil jeg redegøre for virksomheden og hvilke markeder denne befinder sig på i Danmark. Hernæst vil jeg analysere den finansielle situation og den interne struktur i virksomheden; jeg vil belyse hvilke områder man har haft fokus på, samt forbedret løbende. Slutteligt vil jeg vurdere og diskutere hvilke vækstmuligheder virksomheden har på det danske marked med udgangspunkt i deres eksisterende forretning. Samtidig med dette vil jeg også foretage en sammenligning med CULT og Carlsberg. En konklusion vil sammendrage disse synspunkter og munde ud i mit synspunkt på virksomhedens fremtidige vækstmuligheder i Danmark.

## HISTORIEN BAG ROYAL UNIBREW

---

Fakse Dampbryggeri blev grundlagt i 1901 af ægteparret Nikoline og Conrad Nielsen<sup>1</sup>. Efter mandens død i 1914 skiftede virksomheden navn til Faxe Bryggeri og blev ledet af Nikoline Nielsen. I 1920'erne stod hun i spidsen for produktionen af hvidtøl og sodavand til hele Sjælland. Da anden generation tog over, nemlig familiens tre sønner blev forretningsområdet yderligere udbygget til hele Danmark, man opnåede stor succes med især sodavand. Herfra blev virksomheden kørt videre til tredje generation der for alvor indarbejdede moderne produktions- distributions- og markedsføringsmetoder. Et øget fokus på ekspansion af produktporteføljen

---

<sup>1</sup> Fakse bryggeri: <http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?!D=29>

samtidig med at virksomhedens marked blev større cementerede Faxe Bryggeri som et af Danmarks største.

Royal Unibrew er i dag resultatet af en række fusioner<sup>2</sup> mellem regionale bryggerier i hele Danmark. Det startede som en fusion mellem Faxe Bryggeri og Jyske Bryggerier i 1989. Fusionen skabte synergieffekter og stordriftsfordele for begge bryggerier, der hver især havde deres kernekompetencer. Faxe Bryggeri havde deres force hos detailledet med et bredt sortiment af læskedrikke og populære pilsnere. Jyske Bryggerier gjorde sig gældende med deres stærkøl og specialprodukter, eftertragtet i hele Danmark og fast inventar på restaurationer og værtshuse. Fusionen medførte et navneskifte til Bryggeri Gruppen. For at styrke og ruste virksomheden bedre mod den stigende konkurrence blev Bryggeri Gruppen i 1998 børsnoteret på Københavns Fondsbørs. Den megen kapital der blev rejst i forbindelse med børsnoteringen gjorde at virksomheden havde mulighed for at investere mere målrettet, eksempelvis med købet af to litauiske bryggerier i 1999 og 2000 – samme år fusionerede Bryggeri Gruppen med det odenseanske Albani Bryggerierne. Dette medførte en yderligere styrkelse af Bryggeri Gruppen, regionalt såvel som landsdækkende. Især HoReCa<sup>3</sup>-segmentet, hvor Jyske Bryggerier i forvejen havde en fod inde hos restaurationer og værtshuse, blev yderligere forstærket med denne fusion. Som et led i Bryggeri Gruppens internationalisering blev det ved en ekstraordinær generalforsamling i 2005 vedtaget at virksomheden fremover skulle gå under navnet Royal Unibrew. Royal Unibrew bestod indtil 2008 af disse tre bryggerier, men ineffektivitet og stigende konkurrence førte til lukningen af Ceres bryggeriet (tidligere nævnt som Jyske Bryggeri) i Århus<sup>4</sup>. Dermed blev produktionen flyttet til virksomhedens andre bryggerier i Odense og Faxe. Royal Unibrew ejer stadig grunden hvori Ceres bryggeriet lå men den står i dag tom, grunden er dog bogført til 300 mio. kroner<sup>5</sup> i det nyeste delårsregnskab fra koncernen.

---

<sup>2</sup> Royal Unibrew kort fortalt: <http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=25>

<sup>3</sup> HoReCa er en forkortelse for betegnelsen Hotel, Restaurant og Café.

<sup>4</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/article1222321.ece>

<sup>5</sup> Udsnit fra årsregnskab 2009:

<http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyid=ABEA->

### **KORT OM ROYAL UNIBREW**

Henrik Brandt er administrerende direktør i Royal Unibrew, han tiltrådte sin stilling i november 2008. Royal Unibrew beskæftiger sig som nævnt med produktion, markedsføring, salg og distribution af øl og læsedrikke, samt RTD. Produktionen bestod i 2009 af 6,6 mio. hektoliter af ovennævnte drikke. Koncernens største bryggeri er Faxe bryggeriet. I år 2009 beskæftigede virksomheden 2498 medarbejdere i alt. Royal Unibrew tapper også internationalt kendte mærker såsom Pepsi og Heineken. Som nævnt blev Royal Unibrew nødt til at lukke bryggeriet i Jylland og i stedet rette fokus mod de to bryggerier på henholdsvis Fyn og Sjælland. Det medførte at man måtte investere 240<sup>6</sup> mio. kroner på at opgradere produktionsanlægget samtidig med at man effektiviserede den eksisterende del af bryggerierne. Royal Unibrew er udover Danmark også tilstede på væsentlige markeder i Vest- og Østeuropa samt oversøiske markeder, sidstnævnte udgør dog kun 8 pct. af den samlede afsætning i koncernen<sup>7</sup>.

### **RTD, ØL, SOFT DRINKS OG CIDER MARKEDERNE I DANMARK**

---

Jeg vil i min redegørelse for de forskellige produkter opdele markederne og derefter sammenligne disse for at se om det er de samme spillere der gør sig gældende.

#### **RTD MARKEDET**

På RTD markedet, er der forholdsvis få udbydere; her er tale om to udbydere der sidder på majoriteten af markedet; Bacardi LTD. og Diageo PLC. Disse to virksomheder producerer henholdsvis Bacardi Breezer og Smirnoff Ice, resten af markedet domineres af mindre mærker, blandt andet Hela Wines ApS der sælger produktserien Cuba. Tallene fra Hela er dog fra 2005 da det er et ApS og derfor ikke har samme oplysningspligt som aktieselskaber. Ser vi på markedet generelt er det tydeligt at se at der, efter Somersby blev lanceret på cidermarkedet i 2007, er sket en markant ændring i afsætningen. Med andre ord faldt afsætningen fra 2007 til 2008 med 56 pct. og siden da er det gået yderligere ned for afsætningen som i dag ligger 76 pct. under

---

[4UBQHI&fileid=395254&filekey=4ca0a252-b2e5-4bba-ab91-e0cc05c674e0&filename=fond-ru-07-2010-dk.pdf](http://4UBQHI&fileid=395254&filekey=4ca0a252-b2e5-4bba-ab91-e0cc05c674e0&filename=fond-ru-07-2010-dk.pdf)

<sup>6</sup>Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foevarer/article1222321.ece>

<sup>7</sup> Iflg. årsrapporten 2009; side 8 (tabel m. afsætning)

afsætningen for år 2007 hvor salget peakede med 19 720 h. l. en stor omvæltning man har oplevet på dette marked.

#### **ØL MARKEDET**

Øl markedet i Danmark har i mange år været stagnerende<sup>8</sup>, der er i dag to store spillere på det danske marked; Carlsberg og Royal Unibrew (indregnet m. produktion af Heineken). Disse to selskaber står for henholdsvis 59 pct. og 20 pct. af markedet i Danmark i 2010<sup>9</sup>. Harboe Bryggeri er placeret længere ned på listen med en markedsandel på 1,4 pct., mest kendt for deres Harboe pilsner. I de senere år er der sket et mindre skift i markedsandelene; siden 2005 er Carlsberg faldet tilbage med ca. 5 pct. hvorimod Royal Unibrew har forøget sin andel med marginale 0,2 pct. Derudover er der også mange mikrobryggerier rundt om i landet der lever af at sælge speciel øl produceret i små mængder. Disse bryggerier har, set over en bred kam, gennemsnitligt en markedsandel på omkring 0,1 til 0,3 pct.

#### **SOFT DRINKS MARKEDET**

Antallet af udbydere er noget større på dette marked selvom flere af udbydernes produkter er udlicenseret og bliver produceret hos bl.a. Carlsberg og Royal Unibrew. Coca Cola sidder på soft drink markedet med en andel på solide 26,9 pct. af markedet. Nærmeste konkurrent er mastodonten Arla Foods med 10,1 pct. Aqua d'Or, Royal Unibrew og Pepsico følger efter med markedsandele på henholdsvis; 8,3, 7,3 og 6,9 pct. De resterende udbydere kæmper om markedsandele der er 3 pct. eller derunder, her er tale om brands som Harboes Bryggerier, CULT, Danone, Nestlé o. lign.

#### **CIDERMARKEDET**

Cider i Danmark er eksploderet siden lanceringen af Somersby fra Carlsberg tilbage i 2007. Ser man på antallet af liter afsat på markedet er det tydeligt at det er et marked i vækst, der blev således afsat 134 228 h. l. i år 2010, en stigning på 461,75 pct. sammenlignet med år 2007. Ser man på hvem der er til stede på markedet så er det igen Carlsberg der dominerer med en markedsandel på 45,5 pct. ene og alene igennem deres produkt Somersby som sideløbende er blevet lanceret i flere smagsvarianter, heriblandt pære og

---

<sup>8</sup> Iflg. rapport fra Euromonitor: Se 'Beer Marketsize'.

<sup>9</sup> Iflg. rapport fra Euromonitor: Se 'Beer Companyshares'.

hyldeblomst. Nummer to på listen er CULT med 28,9 pct. og deres to storsællerter CULT og CULT shaker der afsætter for henholdsvis 16,3 og 12,6 pct. Med en markedsandel på 12,3 pct. er Royal Unibrew nummer tre på listen. De har med deres TEMPT cider formået at tage samtlige 12,3 pct. på ét år. Ganske glimrende på et marked med hård konkurrence, nye produkter og et stigende antal af udbydere.

#### **DELKONKLUSION**

Det træder tydeligt frem at de forskellige markeder stort set er domineret af de samme producenter, dette er dog ikke gældende for RTD markedet der i de senere år har oplevet massiv nedgang i afsætningen. Derfor er det ikke her producenter ser sig om efter øget afsætning eller produktlanceringer. Det er en klar tendens at cider markedet er det der skal satses hårdt på i de kommende år. De har som beskrevet oplevet en stor vækst på dette marked og det vil utvivlsomt forsætte med den række af produktlanceringer de enkelte producenter kører med på dette område. Ølmarkedet er stort i Danmark men har også oplevet tilbagegang og er nu stagnerende. Det er derfor begrænset hvilke muligheder Royal Unibrew har for vækst på dette marked med en meget dominerende markedsleder i Carlsberg.

Det skal nævnes at jeg sammen med min lærer havde en klar forestilling om at RTD og cider gik under det samme og var ét marked. En grundigere undersøgelse efter jeg fik udleveret min problemformulering har dog vist at dette ikke er tilfældet, jeg har derfor sidenhen inddraget cider i Danmark i min redegørelse som dets eget marked således at det giver mening at tale om dette når jeg begiver mig videre i opgaven.

#### **INTERNE FORHOLD I ROYAL UNIBREW**

---

Ved at udarbejde en intern analyse vil jeg belyse hvilke dele af virksomheden der er blevet forbedret samt dem der endnu kan forbedres. For at forstå virksomhedens gøren og laden er det vigtigt at belyse deres økonomi, værdikæde, forsyningskæde og deres strategi på det danske marked. Jeg vil først analysere deres økonomi med udgangspunkt i mine beregnede indeks- og nøgletal fra 2006 til 2009.



**ØKONOMISKE FORHOLD I ROYAL UNIBREW**

Man danner sig hurtigt et indtryk af at det er en virksomhed der har været igennem en del de seneste par år, der er store udsving i indeks- og nøgletallene og årets resultat går et enkelt år fra at være positivt til negativt.

Kigger vi først på virksomhedens indtjeningsevne så er det i 2006 de gør en god figur, deres overskudsgrad ligger på komfortable 10,1 pct. medens deres bruttoavance er 49,3 pct. Dette

giver er billede af at virksomheden i 2006 var bedst

Indtjeningsevne	2006	2007	2008	2009
Overskudsgrad	10,1%	6,3%	3,2%	6,4%
Bruttoavance	49,3%	45,1%	41,8%	42,0%

til at skabe overskud, af de år der er foretaget regnskabsanalyse. Virksomheden er derfor godt rustet til at klare ændringer i renteniveau, valutakurser, omsætning o. lign. Hvis vi ser nærmere på år 2007 så går det den forkerte vej for selskabet der kommer ud med en overskudsgrad på 6,3 pct. og en bruttoavance der hedder 45,1 pct. Dermed er deres overskudsgrad faldet med næsten 40 pct., ikke et godt tegn til investorer. Det kraftige fald skal findes i øget omkostninger til blandt andet produktion, salg og distribution, administration samt renteudgifter. Det skal dog nævnes at i samme periode steg Royal Unibrews nettoomsætning til indeks 113, altså en forbedring på 13 pct. fra år 2006. En stigning på hele 66 pct. til finansielle omkostninger skyldes at der er optaget netto rentebærende gæld for 540 mio. kroner og renterne heraf er selvsagt med til at forøge omkostninger markant. Ledelsen melder ud at de forventer at bruge de ca. 500 mio. kroner på investeringer, bl.a. til flytningen af produktionen i Århus til koncernens andre bryggerier i henholdsvis Faxe og Odense. Samtidig insourcer man produktionen af koncernens kildevand Egekilde og man vil dermed udnytte de synergieffekter der opstår som følge heraf<sup>10</sup>; her er tale om at investeringerne i produktionsapparatet vil muliggøre at de selv tapper Egekilde og dermed sparer et led i deres værdikæde, men det vil jeg vende tilbage til når det bliver aktuelt.

<sup>10</sup> Årsrapport 2007: Side 17; investeringsprogram.

Ser vi nærmere på år 2008 så er overskudsgraden faldet yderligere, næsten 50 pct. set i forhold til

	2006	2007	2008	2009
<b>Indekstal</b>				
<b>Nettoomsætning</b>	100	113	121	111
<b>Produktionsomkostninger</b>	100	122	140	127
<b>Salgs- og distributionsomkostninger</b>	100	106	116	96
<b>Administrations omkostninger</b>	100	124	113	109
<b>Finansielle indtægter</b>	100	131	167	161
<b>Finansielle omkostninger</b>	100	166	234	320
<b>Resultat før skat</b>	100	68	-141	24

sidste år. Problematikken er den samme som i 2007, det er omkostningerne der spiser overskuddet og derfor er overskudsgraden på blot 3,2 pct. mens deres bruttoavance er faldet til 41,8 pct. I 2009 får vi et indtryk af at deres investering i anlægsaktiver begynder at vise sin effekt, graden af overskud stiger igen og ligger nu på 6,4 pct., marginalt højere end i 2007 hvor man stadig producerede på Ceres bryggeriet i Århus. Dermed kan vi få en tidlig indikation om at optagelsen af det store lån og omlægningen af produktionen var det rette for koncernen at gøre. Produktionsomkostningerne er steget selvom der er blevet investeret i netop at forbedre dette, grunden er dog at koncernen endnu ikke har fået det hele på plads i år 2008 og derfor opstår der mangelomkostninger i forbindelse med produktionen. Administrationsomkostninger er faldet med 9 pct., det skyldes lukningen af det århusianske bryggeri. Med denne nedlægges også 100 fuldtidsstillinger og derfor kan der spares på den front<sup>11</sup>.

Rentabiliteten i 2006 er igen det bedste år af dem jeg har analyseret, det læser jeg igennem deres afkastningsgrad som ligger på hele 12,9 pct.

<b>Rentabilitet</b>	2006	2007	2008	2009
<b>Afkastningsgrad</b>	12,9%	8,0%	3,8%	6,9%
<b>Gældsrente</b>	2,6%	3,7%	4,0%	7,6%
<b>Rentemarginal</b>	10,3%	4,3%	-0,2%	-0,7%
<b>Finansiell gearing</b>	1,97	2,37	6,04	2,50

mens deres gældsrente er på 2,6 pct. dette giver en rentemarginal på 10,3 pct., de er dog ikke specielt gearret, med en gearing på 1,97 kan man diskutere om de er for forsigtige i 2006 med den tilfredsstillende rentemarginal i baghovedet. For 2007 går det igen ned; afkastningsgraden falder til 8 pct. mens gældsrenten stiger, vi får derfor en rentemarginal væsentligt lavere på 4,3 pct., den finansielle gearing stiger dog og det er positivt så længe

<sup>11</sup> Årsrapport 2008: Side 5, ændringer i selskabet.

rentemarginalen er i plus. I 2008 er afkastningsgraden faldet markant og det er ikke særlig positivt, faktisk ligger deres afkastningsgrad i 2008 under markedsrenten hvilket må siges at være utilfredsstillende. Gældsrenten er steget marginalt som følge af deres låntagning under langfristede gældsforpligtelser. Det er først i 2009 vi ser effekten af renten på lånet hvor gældsrenten stiger til 7,6 og dermed overstiger denne afkastningsgraden for samme år med 0,7 pct. Finansiell gearing er samtidig steget i 2008 som en naturlig følge af koncernens låntagning.

Aktivernes omsætningshastighed er stort set stagnerende på 1 igennem perioden 2006 til 2009. Kapitalbindingsgraden er dog noget anderledes, her svinger den fra 87,9 i 2006 til 164,8 i 2008 hvor den har sit peak. Dette giver os et billede af at virksomhedens anlægsaktiver er steget og det spænder godt med ledelsens udmelding om en investeringsplan hvor man vil investere hovedsageligt i anlægsaktiver. Det er dog knapt så positivt at den stiger til over 100 pct. da anlægsaktiverne dermed også bliver delvist finansieret af kortfristet kapital. Hvis disse skal bruges til at indfri kortfristet gæld kan det blive et problem at finde finansiering til anlægsaktiverne og dermed til den videre drift af virksomheden. Derfor bør kapitalbindingsgraden ikke overstige 100 pct., et 2006 niveau ville derfor være bedre for Royal Unibrew. Likviditetsgraden svinger fra 82,1 i 2008 til 145,4 i 2009. I 2008 hvor man finansierede den del af den langfristede gæld igennem anlægsaktiver var likviditetsgraden også tilsvarende lav, nemlig 82,1 pct., de ville med andre ord ikke være i stand til at betale deres kortsigtede gældsforpligtelser hvis det skulle komme så vidt for virksomheden. Billedet var dog vendt i 2009 hvor likviditeten i firmaet var genoprettet og blev beregnet til 145,4 pct.

Firmaets soliditetsgrad har nogle udsving der følger de tidligere beskrevne

Kapitaltilpasningsevne	2006	2007	2008	2009
Aktivernes oms. hastighed	1,00	1,00	1,00	1,10
Kapitalbindingsgrad	87,9%	135,6%	164,8%	130,4%
Likviditetsgrad	134,1%	119,1%	82,1%	145,4%
Soliditetsgrad	33,6%	29,6%	14,2%	28,5%

hændelser, i 2008 var firmaets soliditetsgrad på blot 14,2 pct. mens de i 2009 næsten fordoblede den til 28,5 pct. I årene 2006 til 2007 var deres soliditetsgrad en anelse højere; henholdsvis 33,6 og 29,6. Det skyldes at man

i 2007 optog et lån men først for alvor investerede dette i 2008, dermed faldt soliditetsgraden for hele koncernen.

### **STYRKER OG SVAGHEDER I ROYAL UNIBREW**

For at få et dybere indblik i deres interne forhold vil jeg lave en SW<sup>12</sup> analyse der viser virksomhedens stærke og svage sider.

#### **Stærke sider**

- Ansættelse af ny, kompetent ledelse.
- Effektivisering af nuværende organisation, herunder produktion, salg og distribution.
- Lukning af CERES bryggeriet som følge af ovenstående.
- Samlet hovedsæde i Faxe, stordriftsfordele ifht. administration.
- Betydeligt nedbragt gæld.

#### **Svage sider**

- Dårligt resultat i polsk datterselskab, medfører nedskrivninger for ca. 385 mio. kroner.
- Der er opstået en del mangelomkostninger i forbindelse med flytningen fra Århus til koncernens to andre bryggerier.
- Effektiviseringen tager længere tid end først antaget.

### **FORKLARING AF 2008 RESULTAT; POLSK DATTERSELSKAB**

Årets resultat er et dundrende underskud på 453 mio. kroner før skat. Der er tale om et minus på hele 673,1 mio. kroner hvis man tager udgangspunkt i årets resultat for 2007, her fremviste Royal Unibrew et resultat til investorerne på 220,1 mio. kroner. I 2008 regnskabet er der en post der hedder 'Nedskrivning for Impairment' og den består af en nedskrivning på hele 385 mio. kroner - altså en stor del af koncernens samlede resultat det år. Nedskrivningen skyldes koncernens strategi for Polen og bryggeriet der ikke lever op til forventninger, samtidig med at markedet ikke er som forventet. Derfor har man efter skøn revurderet materielle og immaterielle (goodwill) aktiver, de er blevet fundet ca. 385 mio. kroner mindre værd. Et hårdt slag for virksomheden der med sin investering i Polen og den planlagte strategi havde en markedspenetration i gang. Finanskrisen er den store synder i 2008 regnskabet og det er ingen undtagelse i Polen.

<sup>12</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 3 s.81, jf. fig. 3,16.

**ANSÆTTELSE AF NY DIREKTØR I 2008, TURN-AROUND I 2009**

I 2008 blev der ansat en ny direktør; Henrik Brandt. Årets resultat i 2008 blev et underskud på hele 453 mio. kroner, det dårligste i koncernens historie. Med ansættelsen af den nye direktør blev der sat fokus på stram effektivitetsstyring og lancering af nye produkter. Dette skal sikre at virksomheden igen opnår finansiell fleksibilitet<sup>13</sup>. I 2009 har man effektueret disse taktiske ændringer og det begynder at vise sig i stigende indekstal som jeg har vist i den økonomiske analyse. Her stiger deres overskudsgrad samtidig med deres salgs- og distributionsomkostninger falder, her er tale om den effektivitetsstyring der blev iværksat af Henrik Brandt. Som følge af denne turn-around<sup>14</sup> er Royal Unibrew nu kommet tilbage og er ikke længere en konkurskandidat. De har nedbragt deres gæld i 2009 til blot 850 mio.<sup>15</sup> hvor den i 2008 lå på 2,3 mia. kroner. Underskuddet i 2008 lykkedes det også Henrik Brandt at vende til et plus på 77 mio. kroner i 2009, den ønskede turn-around er dermed godt i gang og den ser ud til at fungere for Royal Unibrew.

**ROYAL UNIBREWS VÆRDIKÆDE**

Med udgangspunkt i det danske marked vil jeg redegøre for og analysere Royal Unibrews værdikæde og forsyningskæde.

Produktet gennemgår en række led hvori den behandles på den ene eller anden facon, disse led er med til at skabe merværdi for produktet. Følgende aktiviteter er upstream: Royal Unibrews indgående logistik er bl.a. råvaremodtagelse hvor de vigtigste er; vand, byg, malt, humle og gær. Koncernen køber disse gennem en blanding af lokale og internationale leverandører, grunden til dette er at man vil sikre den bedste kvalitet mens man samtidig ønsker at få markedets bedste pris, derfor er det vigtigt for Royal Unibrew at man kigger over en bred kam<sup>16</sup>. Gær er som den eneste råvare noget de producerer internt i koncernen. Udover råvarer til produktionen har de også behov for emballage i form af glas- og plastflasker, dåser samt fustager. Disse indkøbes efter faste aftaler med lokale

<sup>13</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2257020.ece>

<sup>14</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2246106.ece>

<sup>15</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2257020.ece>

<sup>16</sup> Royal Unibrew prospekt, side 234.

leverandører. Når alt dette er bragt til bryggerierne kan produktionen gå i gang; enten på Faxe- eller Albani bryggeri. Produktionsanlægget i Faxe er suverænt det største i hele koncernen med en årlig kapacitet på 3,5 mio. hektoliter. Til sammenligning er kapaciteten på Albani bryggeriet blot 0,9 mio. hektoliter. Der fremstilles øl, maldrikke, læskedrikke og i 2009 har de insourcet deres egen kildevand Egekilde til produktionen i Faxe efter man investerede i et større og mere effektivt produktionsanlæg<sup>17</sup>. Der produceres på begge bryggerier både til ind- og udland. Investeringen i produktionsanlægget har samtidig gjort det muligt at håndtere nyligt indførte plastflasker der fungerer som engangsemballage, dermed effektiviserer virksomheden også sin produktion på dette område.

De følgende aktiviteter er downstream: Udgående logistik er det punkt hvor upstream og downstream mødes. Virksomheden modtager ordrer fra detailhandlen samt HoReCa segmentet, og gør dem fysisk klar til distribution gennem Royal Unibrews omfattende distributionsnet. I detailledet afsættes store mængder til få kunder, her er tale om eksempelvis Dansk Supermarked og Convenience (7-Eleven, tankstationer o. lign). Dette er præget af at være meget automatiseret og disse salg varetages direkte fra virksomhedens hovedsæde i Faxe. I HoReCa segmentet er det dog anderledes, her er det kutyme at man besøger hver enkelt kunde (caféer, restauranter samt hotelkæder) og beregner tilpassede tilbud til den enkelte kæde. Markedsføring og salg kommer som et naturligt udspring af tidligere led hvor man modtog ordrer fra forskellige segmenter. Det er nu vigtigt for virksomheden at bibeholde disse aftaler og dette gøres igennem sales promotion hvor man fra Royal Unibrews side deler det op i to kategorier; trade promotion og consumer promotion<sup>18</sup>. Forskellen på disse er hvem af aftagerne det tilgodeser; er der tale om trade promotion tilgodeser det detailledet. Her kan være tale om markedsføringstilskud (penge til udarbejdelse af reklameavis), derudover kan virksomheden tilbyde butiksmateriale i form af skilte, vareprøver o. lign. Royal Unibrew kan ligeledes opstille salgskonkurrence blandt deres kundeenheder således at de der afsætter mest bliver belønnet med eksempelvis pengepræmier eller rejser.

<sup>17</sup> Årsrapport 2007: Side 17; investeringsprogram.

<sup>18</sup> Markedskommunikation fra Systime, kapitel 4, s. 64-65

Consumer promotion tilgodeser forbrugeren, her er tale om præmiekonkurrencer, tilbudsvare, events og happenings i butikken. Disse skal alle sammen være med til at skabe fokus omkring Royal Unibrew og derigennem øge afsætningen af deres produkter. For at hente nye ordrer hjem er det dog også vigtigt at virksomheden også selv er aktiv, det sker blandt andet igennem reklamekampagner – i trykte medier såvel som fjernsyn, herunder også viral markedsføring. Sidste led i primære aktiviteter er service, her er det vigtigt at Royal Unibrew giver kundenhederne en god service og sørger for at aflevere et præsentabelt slutprodukt. Der menes herunder at leveringstiden skal være overholdt samtidig med at virksomhedens egne konsulenter skal sørge for opfyldning af varer (kun hos detaileddet). De skal ydermere gøre kunden opmærksom på hvornår det igen er tid til at bestille og derigennem bibeholde kontakten til kunden.

Jeg vil nu analysere Royal Unibrews støtteaktiviteter i værdikæden. Virksomhedens infrastruktur er blevet ændret en del siden Henrik Brandt tiltrådte som adm. direktør; bryggeriet i Århus er blevet lukket, man har effektiviseret og investeret penge i de to eksisterende dele. Den interne organisation og menneskelige ressourcer overlapper hinanden i Royal Unibrews tilfælde. Disse er blevet ændret betragteligt og antallet af medarbejdere er reduceret med ca. 10 pct. i 2009<sup>19</sup>. Henrik Brandt har ligeledes meldt ud fra hans ankomst at han ønskede en strammere effektivitetsstyring af virksomheden<sup>20</sup> og dermed også at ledelsen, i samarbejde med bestyrelsen - der også består af medarbejdervalgte medlemmer<sup>21</sup>, har været den overvejende beslutningstager. Som en del af motivationen og lønstrukturen kan koncernen afregne en del af lønnen i aktieoptioner. Dette sker ved at man får tildelt en række optioner afregnet til dagskursen<sup>22</sup>. Dette giver medarbejderen et incitament til at gøre en ekstra indsats og derved påvirke virksomheden i en positiv retning – og i sidste ende aktiekursen. På samme måde som de to ovenstående støtteaktiviteter vil jeg lave en kobling mellem teknologi og indkøb; i og med der er blevet investeret

<sup>19</sup> Antal medarbejdere: <http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=103>

<sup>20</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2246106.ece>

<sup>21</sup> Bestyrelsens medlemmer: <http://investor.dk.royalunibrew.com/directors.cfm>

<sup>22</sup> Royal Unibrew prospekt, side 235.

i produktions-, distributions- og salgshederne i koncernen har de opgraderet deres teknologiske afdeling, der er sket forbedringer i distributionssystemet samtidig med at det er blevet mere effektivt og det afspejles i lønsomheden<sup>23</sup>. Lukningen af bryggeriet i Århus førte administrationen til Faxe hvor koncernen i forvejen har sit hovedsæde. Grundet flytningen blev hovedsædet derfor opgraderet yderligere for at kunne klare det ekstra pres der naturligt ville opstå. Indhentning af tilbud foregår igennem key account managers<sup>24</sup> der har plads i den daglige drift i Faxe, disse står samtidig også for at gennemse markedet for leverandører og vælge de rigtige for Royal Unibrew med nogle udspecificeret parametre, herunder pris og kvalitet.

Royal Unibrews forsyningskæde<sup>25</sup> ligner langt helt af vejen, eller er en del af, deres værdikæde. Derfor finder jeg det ikke nødvendigt at beskrive den meget dybdegående men jeg har i stedet valgt at illustrere den<sup>26</sup>. Forsyningskæden kan findes vedlagt som bilag. Der indgår de samme elementer som er beskrevet i værdikædens primære aktiviteter og det er en forholdsvis lille forsyningskæde der er i Royal Unibrew, på det danske marked.

## **ROYAL UNIBREW OG DERES STRATEGIER**

I denne ombæring vil jeg se på hvilke tanker virksomheden har gjort sig på det danske marked. Royal Unibrew ligger, som min redegørelse har vidst, efter Carlsberg på samtlige af de redegjorte markeder. Deres position på det danske marked er derfor markedsudfordrer. Jeg vil dog, inden jeg går videre, forklare Royal Unibrews muligheder og trusler<sup>27</sup>.

### **OT MODEL**

#### **Muligheder**

- Stort potentiale i cider-segmentet.

#### **Trusler**

- Stigende konkurrence på alle markeder.

<sup>23</sup> Årsrapport 2008, side 5.

<sup>24</sup> Royal Unibrew prospekt, side 53.

<sup>25</sup> Vedlagt som bilag.

<sup>26</sup> Se vedlagt bilag.

<sup>27</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 3 s.81, jf. fig. 3,16.



- Royal Unibrew har igen opnået finansiell fleksibilitet og er åben overfor opkøb<sup>28</sup>.
- Stor succes på cidermarkedet med deres lancering af TEMPT.
- Faldende forbrug på øl og sodavands markederne<sup>29</sup>.
- Stigende råvarepriser.
- En større lyst til vin<sup>30</sup> blandt forbrugere (substituerende produkter).

Da både Carlsberg og Royal Unibrew operer på de samme markeder, og i særdeleshed de tre af de fire markeder jeg har beskrevet er det åbenlyst at de prøver at ramme de samme målgrupper med deres produkter, selvfølgelig med differentierede fremgangsmåder til hvert segment og produkt. Et direkte angreb på Carlsbergs markedsandele og målgruppe i samme segmenter vil derfor være svært at undgå og der vil være tale om et frontalt angreb. Et eksempel på et frontal angreb<sup>31</sup> er Royal Unibrews lancering af cidern TEMPT der blev lanceret i 2009 og med det samme erobrede markedsandele fra Carlsberg. Nærmere bestemt 12,3 pct. I samme periode kan vi se at Somersby er faldet tilbage med 9 pct. som en direkte følge heraf. En anden strategisk beslutning er, som Royal Unibrews direktør udtaler: *"en øget markedsføringsindsats, lancering af nye produkter, et fortsat og vedholdende fokus på en stram effektivitetsstyring"*<sup>32</sup>. De vil med andre ord effektivisere og optimere den nuværende drift, trimme virksomheden således at alle afdelinger, produktionsapparater osv. kører efter bedste evne. Et øget fokus på dette vil give dem en klar fordel i forhold til konkurrenterne der, ligesom Royal Unibrew tidligere, var meget afventende i forhold til deres konkurrenter. Med en øget markedsføringsindsats menes der at de ønsker at skabe et højere kendskab til nyligt lancerede produkter (fx TEMPT cider), derudover ønsker man også at øge præferencegraden på de eksisterende produkter (fx Royal) og derigennem opnå en øget afsætning. Udvidelse af produktporteføljen ligger godt i spænd med Royal Unibrews vækststrategi og deres frontal angreb på markedslederen. For nyligt har de som sagt lanceret deres TEMPT cider som blev vel modtaget af målgruppen. For at intensivere

<sup>28</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2257020.ece>

<sup>29</sup> Se euromonitor: 'Beer Marketsize' og 'Softdrinks Marketsize'.

<sup>30</sup> Euromonitor: Beer in Danmark

<sup>31</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 10 s.286.

<sup>32</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2162988.ece>

og penetrere<sup>33</sup> markedet endnu bedre har man derfor udviklet yderligere to smagsvarianter af TEMPT cider således at der nu er tre forskellige varianter at vælge imellem. En blanding af markedspenetrering, markedsudvikling og produktudvikling er derfor en del af deres strategi for nye markeder.

### **KONKURRENTANALYSE AF CULT OG CARLSBERG**

To vidt forskellige virksomheder, målt på både omsætning, produktportefølje og internationalisering, men alligevel to store konkurrenter på et bestemt marked i Danmark, nemlig cider segmentet. Jeg vil kortlægge konkurrenceforholdene ved hjælp af:

#### **Skydeskivemodellen<sup>34</sup>.**

Samme produkt til samme målgruppe; Vi har en snæver konkurrence på dette område hvor de kæmper en tæt kamp og målgruppen, nemlig de unge mennesker. Der er tale om konkurrence på produktmærkeniveau, altså er det her man skal kæmpe om præferencen blandt forbrugerne. Et godt eksempel er konkurrencesituationen på cider markedet. Siden Carlsberg lancerede deres Somersby i 2007 er salget i dette segment 4-doblet<sup>35</sup>. En betydelig ændring på ca. tre år, det er noget bryggerierne er opmærksomme på. Der er da også blevet lanceret ikke færre end 8<sup>36</sup> nye produkter i dette segment. Alle er de som oftest efterfulgt af flere forskellige smagsvarianter der er med til at skabe en skærpet konkurrence, bryggerierne imellem.

Samme produktkategori; også kaldet produktgruppe niveauet, altså at det er de samme produkter man kæmper med. Her er der tale om samtlige bryggerier på det danske marked, her ser vi bort fra segmentet cider men kigger i stedet på alkoholiske drikker over en bred kam. Konkurrencen bliver lidt bredere og udefinerbar men der er stadig kamp om markedsandelene som redegørelsen af de forskellige markeder også viser. Carlsberg og Royal Unibrew er dog stadig de to største konkurrenter der kæmper om pladsen som markedsleder og udfordrer (øl markedet er dog en undtagelse hvor Carlsbergs position i mange år har været markedsleder og er forankret.)

<sup>33</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 4 s.91, jf. fig. 4,3.

<sup>34</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 9 s.252, jf. fig. 9,1.

<sup>35</sup> Euromonitor: Markedsstørrelse 'Cider Marketsize'.

<sup>36</sup> Euromonitor: Brandstørrelse 'Brand Shares'.

Samme basale behov; her konkurrer Royal Unibrew med alle der sælger drikkevarer. Det gælder alt fra mælk til saftvand, her er der en meget bred konkurrence. Det afhænger dog af hvilken intention forbruger har med sit køb, er det en person der ønsker at købe alkoholiske drikke så befinder vi os stadig inden for Royal Unibrews område medens en person der skal bruge vand til at vande sin have ikke vil være indenfor Royal Unibrews interesseområde, eller bryggeriets konkurrenter for den sags skyld.

Alle produkter; her kan Royal Unibrew vælge at se alle der producerer varer, af alle slags, som deres konkurrenter. Med det skal forstås at de alle har det tilfælles at de kæmper om forbrugerens disponible indkomst, og derfor faktisk ligger i konkurrence. Her kan være tale om supermarkeder, bilforhandlere, forsikringselskaber – praktisk talt alle der vil sælge et produkt.

Med udgangspunkt i Cider markedet, hvor både CULT, Carlsberg og Royal Unibrew befinder sig, vil jeg beskrive konkurrenceforholdene ved først at fremmest at snakke om konkurrenceformerne<sup>37</sup> på markedet. Der er nemlig tale om differentieret oligopol, at der er få store udbydere og at forbrugerne har en hvis præference overfor de forskellige produkter. Når der er disse konkurrenceforhold vil konkurrenterne ikke altid være lige hurtige til at reagere på parameterændringer hos hinanden, dette skal ses i forhold til hvis det havde været et marked med duopol hvor man er opmærksom på hver eneste af sin konkurrents træk.

For at kortlægge sine konkurrenter er dog også vigtigt at lave en mere grundig konkurrentanalyse<sup>38</sup>, dette gøres ved at se på forskellige parametre som jeg vil komme ind på i nedenstående model.

## **Konkurrentanalyse**

Konkurrentidentifikation: Som tidligere nævnt er der på øl, sodavand og cidermarkederne tale om differentieret oligopol, altså at der er få store udbydere, enten har man sine egne produkter eller også produceres der på

<sup>37</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 9, side 255, jf. fig. 9,3.

<sup>38</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 9, side 266, jf. fig. 9,9.

licens fra udenlandske firmaer. Der findes i høj grad præference på alle markederne og der er derfor tale om et heterogent marked.

Konkurrenternes idé og mål: Der er en skærpet konkurrence på markedet og derfor er det vigtigt for Carlsberg, Cult og Royal Unibrew at differentiere sig fra hinanden. Dette skal også kombineres med et mål om at skabe størst muligt profit og øge sine markedsandele.

Konkurrenternes strategi og markedsføring: Differentiering sker igennem markedsføringen samt produktporteføljen hvor man ønsker at være anderledes fra konkurrenterne, det kan være igennem slogans, smag, budskab, størrelse o. lign. Man ser også på hvordan konkurrenterne bruger de fire P'er, (produkt, promotion, pris og place). Man kan som nævnt være længere tid om at opdage ændringer i en konkurrents parametermix hvis man er på et marked som Royal Unibrew, Cult og Carlsberg befinder sig på da antallet af konkurrenter er større.

Konkurrenternes stærke og svage sider: Ser vi på Carlsberg er deres åbenlyst stærke side at de er markedsleder på samtlige markeder, derfor har de en fordel overfor konkurrenterne både salgs- og markedsføringsmæssigt, omvendt så er de også en liden leder idet der skulle gå næsten et år før de reagerede på Royal Unibrews indtog på cidermarkedet. Cult er nummer to på cider markedet med deres shakers og er underdog mellem de store bryggerier Royal Unibrew og Carlsberg. Deres force er at de er langt fremme mht. udviklingen og tendenser i markedet, de har dog ikke den fornødne størrelse og økonomi til at gennemføre markedsføring og distribution i samme omfang som deres konkurrenter, deres primære område er convenience butikker såsom 7-eleven og tankstationer.

Konkurrentreaktion: Det er forskelligt hvordan virksomhederne reagerer, det kan være et spørgsmål om økonomi hvis man ikke reagerer, eller man har nået sin opstillede mål. Det kan dog også være fordi man er afventende. Da Royal Unibrew lancerede deres cider TEMPT stod konkurrenterne og så til mens de Royal Unibrew hentede markedsandele, Carlsberg introducerede

dog deres nyeste skud på Somersby-stammen i form af Somersby Cranberry<sup>39</sup> og Somersby Dry<sup>40</sup> nogen tid senere.

### **ØKONOMISK SAMMENLIGNING AF CARLSBERG, CULT OG ROYAL UNIBREW**

Grundet CULT's størrelse har det ikke været muligt at få oplyst nettoomsætningen i virksomheden og det har derfor heller ikke været muligt at udregne deres indtjeningssevne. Derfor vil jeg tage udgangspunkt i de indeks- og nøgletal jeg har været i stand til at udregne og sammenligne dem med Carlsberg og Royal Unibrew.

Det er utvivlsomt at der er tale om virksomheder af meget forskellig størrelse, CULT der er den mindste virksomhed havde i 2009 et resultat før skat på 17,2 mio. kroner. Til sammenligning havde Royal Unibrew og Carlsberg henholdsvis 76,6 mio. og 5,7 mia. kroner. En kolossal forskel ved første øjekast. Det er dog på det danske marked, nærmere betegnet cidermarkedet at de tre er i tæt konkurrence. Det har, grundet virksomhedernes regnskabspolitik, ikke været muligt at skabe et helt retvisende billede af de tre virksomheder, blandt andet grundet udenlandske aktiviteter, uoplyst nettoomsætning hos CULT og den generelle størrelsesforskel. Ser vi først på resultat før skat så er det hos både Carlsberg og Royal Unibrew gået frem. Carlsberg er steget til indeks 200 hvilket skal ses i lyset af deres opkøb af Scottish & Newcastle. Royal Unibrew er gået fremad efter de er begyndt deres effektivisering af organisationen samtidig med de har fået nedbragt deres gæld. Dermed er deres resultat steget fra indeks -141 til 24, en klar forbedring. Hos CULT er det dog gået den anden vej, deres resultat er faldet 2 pct. og skyldes konkurrencen på det danske cidermarked, herunder nye lanceringer. Ser vi på rentabiliteten er afkastningsgraden hos både Royal Unibrew og Carlsberg steget med henholdsvis 2,9 pct. og 1,4 pct. igen er billedet dog et andet hos CULT, deres afkastningsgrad er faldet 5,9 pct., dog fra et højt niveau som i 2008 var på 28,8 pct. Medregner vi gældsrenten er billedet dog et andet. Rentemarginalen er hos Royal Unibrew -0,7 pct. mens den hos Carlsberg ligger på 3 pct. og CULT på 20,1 pct. i 2009. Gearingen hos

<sup>39</sup> Carlsbergs hjemmeside: <http://www.carlsberggroup.com/brands/Pages/SomersbyCranberry.aspx>

<sup>40</sup> Artikel fra business.dk: <http://www.business.dk/medier-reklamer/carlsberg-lancerer-somersby-voksne>

de tre selskaber svinger også en del, hos CULT har man en gearing på 1,51 i 2009 hvilket er lidt uforstående når forretningen går så godt som den gør, på trods af konkurrencen, med en afkastningsgrad på 22,9 kunne der være mere lønsomhed i en højere gearing af selskabet. Carlsberg har i samme periode neddroset deres gearing, det skal igen ses i forhold til deres opkøb af S&N, hvor de påtog sig en meget stor gæld, den er derfor faldet til 0,60 i 2009 fordi man succesfuldt har nedbragt en stor del af gælden eller omlagt denne. Royal Unibrew gjorde ligesom Carlsberg og optog i 2008 et lån på ca. 500 mio. kroner, derfor havde de ligeledes en finansiell gearing i 2008 på 6,04, billedet var dog et andet året efter hvor gearingen var faldet til 2,5 gange. Mønsteret er det samme som hos Carlsberg hvor man har fokuseret på at få nedbragt gælden hurtigst muligt. Kapitaltilpasningsevnen i form af likviditetsgraden er hos Royal Unibrew hele 145,4 pct. i 2009 og de står derfor godt stillet til at betale gældsforpligtelser. Hos Carlsberg er de endnu ikke i mål ifht. deres gæld og det afspejles i deres likviditetsgrad der er på blot 59,5 pct. i 2009, ikke tilfredsstillende. CULT har, som regnskabsanalysen giver et godt billede af, en konservativ pengepolitik. Derfor har de også en yderst tilfredsstillende likviditetsgrad på 247,1 pct. i 2009. Man kan dog diskutere om end det ikke var bedre at disse likvider blev brugt på produkt udvikling samt salg og marketing.

Skal vi se disse tre virksomheder lidt i perspektiv, i forhold til hinanden og deres respektive størrelser så er det alle tre selskaber i udvikling. CULT er en anelse mere forsigtige ifht. gæld og udvikling af deres koncept for lånte penge mens Royal Unibrew og Carlsberg begge låner for at investere i virksomheden. Det er gået fremad for alle selskaber i 2009 hvis man kigger på det store billede med nye lanceringer på deres respektive markeder men også på cider markedet hvor de er konkurrenter.

#### ROYAL UNIBREWS STRATEGISKE MULIGHEDER PÅ DET DANSKE MARKED

---

Jeg vil vurdere Royal Unibrews fremtidige strategiske muligheder på det danske marked med udgangspunkt i den foretagne analyse, herunder vækstmodeller, konkurrenceforhold og eksterne trusler og muligheder. Jeg

vil udlede den eller de muligheder jeg finder mest passende for virksomheden på det danske marked set ud fra deres nuværende situation.

#### **INTENSIVERING PÅ CIDERMARKEDET**

Skal man se på hvad der er af vækstmuligheder i Danmark så er det ikke på ølmarkedet man skal lede ret længe, salget er gået marginalt tilbage i 2009, der er en enorm konkurrence og Carlsberg er den dominerende aktør på dette marked. Dermed ikke sagt at det ikke er vigtigt for Royal Unibrew at være til stede, det er bare ikke der man kan opnå den største profit. På sodavandsmarkedet går det også lidt sløjt, et marked der ikke har stor vækst som tidligere men hvor der introduceres nye drikke jævnligt samtidig med at konkurrencen om forbrugerne stiger. Det er derfor vigtigt at være til stede på dette marked med bundsolide produkter; hvilket Royal Unibrew er med bl.a. Faxe Kondi og Pepsi hvor sidstnævnte produceres på licens. Det er, som jeg har nævnt i min redegørelse, på cider markedet at der er den største vækst. Royal Unibrew har gjort sit indtog på dette marked og de første tal lover godt for produktet TEMPT. Hvis de skal gøre sig yderligere forhåbninger om at erobre markedsandele er det vigtigt at de i hælene på lanceringen udvider produktporteføljen med nye smagsvarianter og en bliver ved med at køre kampagner, reklamer, happenings osv., at de med andre ord bibeholder den aggressive strategi – intensivering. Det er skarp konkurrence de er oppe imod, Somersby har været på markedet længe og består af en række smagsvarianter der alle sælger godt, samtidig har CULT to store sællerter med deres CULT Shakers.

#### **OPKØB AF CULT**

En mulighed for Royal Unibrew, som jeg ser det, for at erobre – og sætte sig helt op af Carlsberg i pct. af cidermarkedet er at foretage en horisontal integration<sup>41</sup> som betyder at Royal Unibrew fusionerer, eller i det her tilfælde opkøber en konkurrent og dermed udvider sine aktiviteter. Her mener jeg at CULT er en oplagt købsmulighed for Royal Unibrew. Det er en forholdsvist lille virksomhed med et stort potentiale både nationalt og internationalt. Dette potentiale har de siden 2003 vist på det danske marked. De besidder som sagt en stor andel af cidermarkedet og har succes i convenience butikker

---

<sup>41</sup> Afsætningsbogen fra Trojka, bind 1, kapitel 4, s. 98, jf. fig. 4,7.

samt steder hvor unge mennesker færdes; diskoteker, større private arrangementer, koncerter og festivaler. Denne goodwill virksomheden har opbygget er ikke til at sætte pris på men jeg vurderer at den udgør en stor del af virksomheden da man i de senere år også har forbundet mærket med diverse kendisser og det har været med til at skabe yderligere opmærksomhed omkring brandet. Hvis de vælger at opkøbe CULT vil der også opstå synergieffekter i form af sparring, produktion og knowhow. Cult som har været til stede på markedet i mange år vil have en god idé om hvilke mekanismer der er og hvordan målgruppen opfører sig samt hvad de efterspørger. Dette, kombineret med Royal Unibrews stordriftsfordele vil kunne være en givtig forretning. Man kan, nu hvor Royal Unibrew har generobret sin finansielle fleksibilitet også investere i en øget markedsføringsindsats af CULT samtidig med man ekspanderer produktporteføljen med yderligere ciderdrikke.

Hvis dette skulle realiseres så ville Royal Unibrew skulle betale en del penge for CULT der har leveret et flot resultat i 2009 på 13,1 mio. kroner. En nærmere undersøgelse af børsnoterede bryggerier i Danmark viste mig at P/E ca. befandt omkring 15<sup>42</sup>. Det vil groft sagt for Royal Unibrew betyde at de skal betale 15 kroner pr. kronens overskud der er i virksomheden. Med andre ord bliver et resultat på 13,1 mio. kroner til en værdi på ca. 196,5 mio. kroner som Royal Unibrew teoretisk set skal give for CULT. Royal Unibrew har været tynget af gældsproblemer og underskud men situationen er vendt. Administrerende direktør Henrik Brandt udtaler følgende: *"Vi vil vokse med den platform vi har. Hvis der byder sig nogle strukturelle muligheder, vil vi kigge på det, men sådan som vi ser sagen, vil bestyrelsen foreslå en tilbagebetaling til aktionærerne på 200 mio. kr."*<sup>43</sup>. Man kan så stille sig selv det spørgsmål om det er et klogt valg. Jeg vil mene at pengene er bedre investeret i CULT der har vist sig at være en særdeles lønsom forretning siden sin etablering. Der er dog også det moralske aspekt i opkøbet af CULT; vil Royal Unibrew kædes sammen med det CULT er så kendt for, at være

---

<sup>42</sup> Harboe: [http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/harboes\\_bryggeri\\_b.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/harboes_bryggeri_b.html)

Royal Unibrew: [http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/royal\\_unibrew.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/royal_unibrew.html)

Carlsberg: [http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/carlsberg\\_b.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/carlsberg_b.html)

<sup>43</sup> Artikel fra epn.dk: <http://epn.dk/brancher/foedevarer/bryg/article2257020.ece>



dristige, sætte tingene på spidsen og vise provokerende reklamer med seksuelle toner, noget de unge med det samme opfatter og tager til sig. Jeg mener at Royal Unibrew har taget en drejning i den rigtige retning og med ansættelsen af adm. direktør Henrik Brandt viser nye toner. I kølvandet på lanceringen af TEMPT cider lavede Royal Unibrew en kampagne der skulle få de unge i gang med at skrive om deres oplevelser eller hemmeligheder med TEMPT på denne hjemmeside<sup>44</sup>. Dermed har Royal Unibrew også gemt de fine fornemmelser og gamle traditioner lidt af vejen og i stedet satset på det de unge vil have. Derfor mener jeg også, set i lyset af de gode resultater TEMPT har givet virksomheden, at det næste naturlige skridt ville være et opkøb af CULT. Man har dermed muligheden for at overtage cidermarkedet og fange Carlsberg med håret i postkassen så at sige. De vil udover Danmark være i stand til at brede CULT til nye markeder hvor Royal Unibrew i forvejen er til stede og derved ikke behøves at bruge yderligere udgifter, dermed opstår der igen synergieffekter igennem et sådan opkøb.

## KONKLUSION

---

Royal Unibrew har været igennem en utrolig forvandling de sidste to år. De har vendt et dundrende underskud grundet en fejlslagen investering, finanskrisens indtog og et generelt mættet marked - til et overskud i 2009. De har ydermere genvundet deres økonomiske fleksibilitet og er dermed i stand til at foretage investeringer i koncernen eller eksterne virksomheder. Dermed kan de se fremad, men også tilbage på et par år hvor der har skullet effektiviseres og trimmes hvor end det har været muligt. Effektiviseringen har betydet at de har været mere lønsomme og at deres produktionsapparat har kunnet levere bedre, det har medført et større salg på trods af faldende markedsføringsindsats i 2009.

Med dette kan man konkludere at Royal Unibrew står stærkt i forhold til fremtiden og deres fortsatte vækst i Danmark såvel som udlandet. De skal forsætte deres intensivering af deres respektive markeder, øget fokus på produktportefølje samtidig med man udvikler nuværende koncepter vil være med til at løfte virksomheden. På det danske marked er det især

---

<sup>44</sup> Tempt hjemmeside: <http://www.temptcider.com/>

cidermarkedet der er Royal Unibrews guldkalv og der er, om de vælger at gøre det med TEMPT, eller gennem et opkøb, et stort potentiale og gode vækstmuligheder i fremtiden.

LITTERATURLISTE

---

**BØGER:**

Trojel, Thomas, m.fl. Afsætning A Bind 1 & 2. Trojka, 2006

Steensen, Sejr, m.fl. Virksomhedsøkonomi A Bind 1 & 2. Trojka, 2005

Bregendahl, Michael, m.fl. Markedskommunikation, Systime 2006

**INTERNET:**

Forfatter: Royal Unibrew

<http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=29>

<http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=25>

<http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=103>

<http://investor.dk.royalunibrew.com/directors.cfm>

[http://www.royalunibrew.com/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2FFiles%2FFiler%2FPDF\\_Files%2Fprospekt%2FProspekt-DK.pdf](http://www.royalunibrew.com/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2FFiles%2FFiler%2FPDF_Files%2Fprospekt%2FProspekt-DK.pdf)

[http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395501&filekey=8B71ED76-3CF3-45D5-BC09-FB3AF804972E&filename=\\_rsrapport\\_2009.pdf](http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395501&filekey=8B71ED76-3CF3-45D5-BC09-FB3AF804972E&filename=_rsrapport_2009.pdf)

[http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395497&filekey=6D6828D3-6881-4DE1-9FB8-059708226F01&filename=aarsrapport\\_2008.pdf](http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395497&filekey=6D6828D3-6881-4DE1-9FB8-059708226F01&filename=aarsrapport_2008.pdf)

[http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395499&filekey=B302B1E6-B4A6-4447-9A73-8977401F3FFD&filename=aarsrapport\\_2007.pdf](http://investor.dk.royalunibrew.com/common/download/download.cfm?companyId=ABEA-4UBQHI&fileid=395499&filekey=B302B1E6-B4A6-4447-9A73-8977401F3FFD&filename=aarsrapport_2007.pdf)

<http://investor.dk.royalunibrew.com/financials-keyratios.cfm>

Forfatter: EPN.dk

<http://epn.dk/brancher/foedevare/article1222321.ece>

<http://epn.dk/brancher/foedevare/article1222321.ece>

<http://epn.dk/brancher/foedevare/bryg/article2257020.ece>

<http://epn.dk/brancher/foedevare/bryg/article2246106.ece>

<http://epn.dk/brancher/foedevare/bryg/article2257020.ece>

<http://epn.dk/brancher/foedevare/bryg/article2162988.ece>

Forfatter: Borsen.dk

[http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/harboes\\_bryggeri\\_b.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/harboes_bryggeri_b.html)

[http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/royal\\_unibrew.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/royal_unibrew.html)

[http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/carlsberg\\_b.html](http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/carlsberg_b.html)

Forfatter: Tempt Cider

<http://www.temptcider.com/>

Forfatter: Carlsberg

<http://www.carlsberggroup.com/brands/Pages/SomersbyCranberry.aspx>

Forfatter: Business.dk

<http://www.business.dk/medier-reklamer/carlsberg-lancerer-somersby-voksne>

Forfatter: Euromonitor.com

Se vedlagte bilag.

**BILAG**

Nøgletal for Royal Unibrew:

<b>ROYAL UNIBREW</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Indtjeningssevne</b>				
Overskudsgrad	10,1%	6,3%	3,2%	6,4%
Bruttoavance	49,3%	45,1%	41,8%	42,0%
<b>Indekstal</b>				
Nettoomsætning	100	113	121	111
Produktionsomkostninger	100	122	140	127
Salgs- og distributionsomkostninger	100	106	116	96
Administrations omkostninger	100	124	113	109
Finansielle indtægter	100	131	167	161
Finansielle omkostninger	100	166	234	320
Resultat før skat	100	68	-141	24
<b>Rentabilitet</b>				
Afkastningsgrad	12,9%	8,0%	3,8%	6,9%
Gældsrente	2,6%	3,7%	4,0%	7,6%
<i>Rentemarginal</i>	10,3%	4,3%	-0,2%	-0,7%
Finansiel gearing	1,97	2,37	6,04	2,50
<b>Kapitaltilpasningsevne</b>				
Aktivernes omsætningshastighed	1,00	1,00	1,00	1,10
Kapitalbindingsgrad	87,9%	135,6%	164,8%	130,4%
Likviditetsgrad	134,1%	119,1%	82,1%	145,4%
Soliditetsgrad	33,6%	29,6%	14,2%	28,5%

Nøgletal for Carlsberg:

<b>CARLSBERG</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Indtjeningssevne</b>		
Overskudsgrad	13,3%	15,8%
Bruttomargin	47,9%	49,1%
<b>Indekstal</b>		
Nettoomsætning	100	99
Produktionsomkostninger	100	97
Salgs- og distributionsomkostninger	100	91
Administrations omkostninger	100	98
Finansielle indtægter	100	46
Finansielle omkostninger	100	75

Resultat før skat	100	198
-------------------	-----	-----

**Rentabilitet**

Afkastningsgrad	5,6%	7,0%
Gældsrente	4,2%	4,0%
<i>Rentemarginal</i>	<i>1,4%</i>	<i>3,0%</i>
Finansiell gearing	0,74	0,60

**Kapitaltilpasningsevne**

Aktivernes omsætningshastighed	0,42	0,44
Kapitalbindingsgrad	105,9%	108,9%
Likviditetsgrad	74,3%	59,5%
Soliditetsgrad	42,0%	44,2%

Nøgletal for CULT:

CULT	2008	2009
<b>Indekstal</b>		
Bruttofortjeneste	100	93
Fremstillede færdigvarer	100	79
Administrations omkostninger	100	98
Finansielle indtægter	100	2598
Finansielle omkostninger	100	205
Resultat før skat	100	97
<b>Rentabilitet</b>		
Afkastningsgrad	28,8%	22,9%
Gældsrente	1,1%	2,8%
<i>Rentemarginal</i>	<i>27,7%</i>	<i>20,1%</i>
Finansiell gearing	0,92	1,51
<b>Kapitaltilpasningsevne</b>		
Likviditetsgrad	187,4%	247,1%
Soliditetsgrad	48,1%	60,2%

Euromonitor; data for **ølmarkedet**, herunder brandstørrelse, markedsstørrelse og virksomhedsstørrelse.

Brand Shares (by Global Brand Name) -  
Total Volume - % breakdown

Brand	Company name (GBO)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>											
<b>Beer</b>											

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

		35.	34.	34.	33.	34.	34.	33.	33.	32.	31.
Tuborg	Carlsberg A/S	2	5	1	6	5	6	8	2	5	8
		26.	26.	25.	26.	25.	25.	23.	23.	23.	22.
Carlsberg	Carlsberg A/S	0	0	5	0	6	1	7	5	1	7
								10.	11.	11.	11.
Royal	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	7.1	8.3	4	0	0	0
Albani	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	3.9	3.9	3.7	3.6	3.6	3.7
Ceres	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	2.2	2.3	2.2	2.1	2.2	2.2
Heineken	Heineken NV	0.2	0.3	0.3	0.4	1.0	1.2	1.4	1.5	1.6	1.7
Wiibroe	Carlsberg A/S	2.2	2.2	2.2	2.4	2.1	1.9	1.6	1.4	1.4	1.4
Faxe	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	2.1	1.8	1.4	1.1	1.1	1.1
Thor	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6
Jacobsen	Carlsberg A/S	-	-	-	-	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6
Harboe											
Pilsner	Harboes Bryggeri A/S	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	0.9	0.5	0.5	0.5	0.5
Maribo	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4
1795	Budejovicky Budvar as	-	-	-	-	-	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3
GourmetBr											
yggeriet	Harboes Bryggeri A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	0.3	0.3
Pilsner											
Urquell	SABMiller Plc	-	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
Vestfyen											
Pilsner	Bryggeriet Vestfyen A/S	-	-	-	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Harboe											
Julebryg	Harboes Bryggeri A/S	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2
Harboe											
Guld	Harboes Bryggeri A/S	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Franziskan											
er	Anheuser-Busch InBev NV	-	-	-	-	-	-	-	0.1	0.2	0.2
Sol	Heineken NV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1
Budweiser	Anheuser-Busch InBev NV	-	-	-	-	-	-	-	0.1	0.1	0.1
Harboe											
Light	Harboes Bryggeri A/S	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	FEMSA (Fomento										
	Economico Mexicano SA de										
Sol	CV)	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-
GourmetBr											
yggeriet	GourmetBryggeriet A/S	-	-	-	-	0.0	0.1	0.2	0.3	-	-
Pokal	Carlsberg A/S	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0	0.0	-	-
Neptun	Carlsberg A/S	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-	-
Franziskan											
er	InBev NV SA	-	-	-	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-
Budweiser	Anheuser-Busch Cos Inc	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-
Royal	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	3.8	4.3	5.1	6.0	-	-	-	-	-	-
Albani	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	4.1	4.1	4.1	3.8	-	-	-	-	-	-
Faxe	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	3.5	3.4	3.4	3.2	-	-	-	-	-	-

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

Ceres	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	2.5	2.7	2.7	2.5	-	-	-	-	-	-
Thor	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	1.2	1.2	1.1	1.1	-	-	-	-	-	-
Maribo	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	0.8	0.6	0.6	0.6	-	-	-	-	-	-
Beck's	InBev NV SA	-	-	-	0.3	-	-	-	-	-	-
Beck's	Interbrew NV SA	-	0.3	0.3	-	-	-	-	-	-	-
Beck's	Brauerei Beck GmbH & Co	0.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Private label	Private Label	9.7	9.5	9.1	9.3	9.0	8.4	8.7	9.0	9.1	9.9
										10.	10.
Others	Others	8.2	8.6	9.0	8.2	8.3	8.3	9.6	9.6	6	6
		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Total	Total	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Company Shares (by Global Brand Owner) - Total Volume - % breakdown

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>										
<b>Beer</b>										
Carlsberg A/S	64.8	64.1	63.2	63.4	63.9	63.7	61.9	61.3	60.2	59.0
Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	17.5	18.4	19.6	19.8	19.8	20.0
Heineken NV	0.2	0.3	0.4	0.4	1.0	1.2	1.4	1.7	1.7	1.9
Harboes Bryggeri A/S	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.0	1.0	1.3	1.4
Anheuser-Busch InBev NV	-	-	-	-	-	-	-	0.4	0.5	0.5
Budejovicky Budvar as	-	-	-	-	-	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3
SABMiller Plc	-	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
Bryggeriet Vestfyen A/S	-	-	-	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Premium Beer Import ApS	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
FEMSA (Fomento Economico										
Mexicano SA de CV)	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-
GourmetBryggeriet A/S	-	-	-	-	0.0	0.1	0.2	0.3	-	-
InBev NV SA	-	-	-	0.6	0.3	0.3	0.3	-	-	-
Scottish & Newcastle Plc	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-
Anheuser-Busch Cos Inc	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-
Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	16.1	16.5	17.2	17.3	-	-	-	-	-	-
Interbrew NV SA	0.2	0.4	0.6	-	-	-	-	-	-	-
Brauerei Beck GmbH & Co	0.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Private Label	9.7	9.5	9.1	9.3	9.0	8.4	8.7	9.0	9.1	9.9
Others	6.8	7.1	7.4	6.5	5.9	5.4	5.8	5.7	6.5	6.4
	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

Market Sizes - Historic - Off-trade Volume - mn litres

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>						
Beer	335.6	327.7	316.7	313.8	292.8	279.2

Euromonitor; data for **sodavandsmarkedet**, herunder brandstørrelse, markedsstørrelse og virksomhedsstørrelse.

Brand Shares (by Global Brand Name) -

Off-trade Volume - % breakdown

Brand	Company name (GBO)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>												
<b>Soft Drinks</b>												
Coca-Cola	Coca-Cola Co, The	19.8	18.0	17.3	17.2	15.9	14.0	12.4	12.1	11.9	12.2	11.8
Rynkeby	Arla Foods Amba	10.3	11.5	11.2	11.5	11.9	11.3	11.1	10.7	10.6	9.1	8.5
Aqua d'Or	Aqua d'Or Mineral Water A/S	0.1	0.4	1.8	2.7	3.4	4.9	6.4	7.0	8.7	9.0	7.5
Faxe Kondi	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	0.0	0.0	2.2	3.3	3.3	4.4
Diet Coke	Coca-Cola Co, The	2.9	2.9	2.8	3.7	4.4	5.2	5.9	5.0	6.6	5.5	4.4
Coca-Cola Zero	Coca-Cola Co, The	-	-	-	-	-	-	-	3.3	4.4	8.8	1.1
Pepsi	PepsiCo Inc	5.7	5.0	4.4	4.2	4.0	5.5	3.1	0.0	8.8	2.2	1.1
Fanta	Coca-Cola Co, The	2.2	2.2	2.2	2.2	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Pepsi Max	PepsiCo Inc	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	2.1	1.1	1.1	1.1	2.2
Harboe	Harboes Bryggeri A/S	4.1	3.1	2.2	3.3	4.4	3.5	5.7	7.9	9.0	0.0	0.0
Jolly	Bryggeriet Vestfyen A/S	-	-	-	2.4	2.3	2.3	4.4	3.3	1.1	7.7	6.6
Powerade	Coca-Cola Co, The	-	0.6	0.7	0.8	0.9	0.0	2.2	2.2	3.3	4.4	5.5
Egekilde	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	-	7.7	1.1	4.4	4.4	4.4
Schweppes	Suntory Holdings Ltd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.4	4.4
Kurvand	Coca-Cola Co, The	-	-	-	-	-	-	-	-	2.2	3.3	3.3
Tuborg	Carlsberg A/S	1.8	1.7	1.6	4.4	4.4	5.5	3.3	2.2	1.1	2.2	2.2
Nestea	Nestlé SA	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.1
Carlsberg	Carlsberg A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	9.0	0.0	1.1

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

Suntop	CO-RO Food A/S	0.6	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0	1.1
Kildevæld	Coca-Cola Co, The	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0	0
Fun Light	Orkla Group	-	-	-	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9
Granini	Eckes AG	1.0	1.1	1.1	1.1	1.4	1.6	1.9	1.9	1.8	1.7	1.7
Aqua		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Minerale	PepsiCo Inc	8	9	9	8	8	9	8	8	7	7	7
God												0.
Morgon	Arla Foods Amba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
Original	CO-RO Food A/S	5	6	6	5	6	6	7	7	7	6	6
Fra Den												
Gamle		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Fabrik	Orkla Group	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
Sunfresh	CO-RO Food A/S	7	8	7	7	7	6	6	5	6	5	5
Ramlösa	Carlsberg A/S	-	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5
Freshlight	Orkla Group	-	-	-	-	-	4	4	5	5	5	5
Gatorade	PepsiCo Inc	-	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.5
Evian	Danone, Groupe	0	0	0	0	1	1	2	3	3	4	4
Cult	Cult Scandinavia A/S	0	0	0	1	1	1	1	2	4	5	4
This Water	This Water Ltd	-	-	-	-	-	-	-	2	2	3	3
Nikoline							0.	0.	0.	0.	0.	0.
Appelsin	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	3	3	3	3	3	3
Minute		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maid	Coca-Cola Co, The	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Lipton	Unilever Group	0	0	1	2	2	2	3	3	3	2	2
Solita	Carlsberg A/S	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2
Ribena	GlaxoSmithKline Plc	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
Sprite Zero	Coca-Cola Co, The	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Sprite	Coca-Cola Co, The	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2
Red Bull	Red Bull GmbH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Burn	Coca-Cola Co, The	-	-	-	-	-	-	0	1	2	3	2
Valsøllille	Eckes AG	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
Sunquick	CO-RO Food A/S	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
				0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Evervess	PepsiCo Inc	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
										0.	0.	0.
Pure Juice	Harboes Bryggeri A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
						0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Mirinda	PepsiCo Inc	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1
						0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Nikoline	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
San	Acqua Minerale San	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Benedetto	Benedetto SpA	4	3	7	6	4	1	0	0	0	1	1
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
7-Up	PepsiCo Inc	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	0
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Cervera	Kløvergaarden A/S	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Coca-Cola with Lime	Coca-Cola Co, The							0.	0.		0.	
								2	2	-	1	-
								1.	1.	1.		
Schweppes	Orangina Group	-	-	-	-	-	-	4	3	3	-	-
								0.	0.	0.	0.	
Frisco	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	3	3	2	3	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Sunkist	Sunkist Growers Inc	5	5	5	4	4	4	4	4	2	-	-
	Aqua d'Or Mineral Water	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Disney	A/S	0	0	1	1	1	2	2	1	1	-	-
							0.	0.	0.	0.		
Albani	Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Saltum	Carlsberg A/S	6	5	5	5	6	6	4	2	0	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Volvic	Danone, Groupe	2	1	3	3	3	1	1	1	0	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Baldur	Carlsberg A/S	2	2	2	1	1	1	1	0	0	-	-
	Thisted Bryghus & Thisted	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Thy	Mineralvandsfabrik A/S	1	1	1	1	1	0	0	0	0	-	-
		0.	0.	1.	0.	0.	0.	1.	1.			
Kildevæld	Carlsberg A/S	2	4	3	9	7	7	0	2	-	-	-
		1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.				
Kurvand	Carlsberg A/S	2	2	2	1	0	1	3	2	-	-	-
Onside						0.	1.	1.	0.			
Sport	TV3 A/S	-	-	-	-	4	1	4	6	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.			
Festis	Carlsberg A/S	5	6	6	6	7	6	5	2	-	-	-
Mont		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.			
Roucos	Urtekram A/S	1	1	2	2	1	1	1	1	-	-	-
				0.	0.	0.	0.	0.	0.			
Pepsi Twist	PepsiCo Inc	-	-	4	4	6	5	2	0	-	-	-
Danish		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.			
Garden	DDG Holding A/S	1	1	1	1	1	1	0	0	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.				
Harrild's	Carlsberg A/S	3	3	3	3	3	3	2	-	-	-	-

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.				
Santàl	Parmalat Group	2	3	2	2	2	2	2	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.				
Valsøllille	Valsøllille Handel ApS	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-
			0.	0.	0.	0.	0.	0.				
Imsdal	Carlsberg A/S	-	1	3	3	2	2	1	-	-	-	-
		1.	1.	2.	1.	0.	0.	0.				
Harild's	Arla Foods Amba	8	1	3	8	8	4	1	-	-	-	-
			0.	0.	0.	0.	0.	0.				
Pripps	Carlsberg A/S	-	2	2	2	2	1	1	-	-	-	-
		2.	2.	2.	2.	1.	1.					
Schweppes	Cadbury Schweppes Plc	2	3	0	0	9	6	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Diet Fanta	Coca-Cola Co, The	4	4	4	4	4	5	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Vichy	Carlsberg A/S	2	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Isostar	Novartis AG	1	2	2	1	2	1	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Maarum	Carlsberg A/S	3	2	2	1	1	1	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Bonanza	Arla Foods Amba	3	3	2	1	1	1	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Dr Pepper	Cadbury Schweppes Plc	2	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Diet 7-Up	PepsiCo Inc	1	1	1	1	1	0	-	-	-	-	-
		0.	0.	0.	0.	0.	0.					
Virgin Cola	Virgin Group Ltd	2	1	1	0	0	0	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	7.	6.	6.	6.	6.						
Faxe Kondi	A/S)	1	9	5	5	6	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	0.	0.	0.	0.	0.						
Nikoline	A/S)	9	9	8	6	6	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	0.	0.	0.	0.	0.						
Frisco	A/S)	5	4	4	4	4	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	0.	0.	0.	0.	0.						
Albani	A/S)	5	5	3	3	3	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	0.	0.	0.	0.	0.						
Thor	A/S)	3	2	2	1	1	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	0.	0.	0.	0.	0.						
Dansk Citronvand	A/S)	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
	Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group	1.	2.	2.								
Jolly	A/S)	8	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-
		1.	1.	1.								
Fun	Kavli Holding AS	0	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Ramlösa	Orkla Group	0.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

		6												
		0.												
Gatorade	Quaker Oats Co, The	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		0.												
Pripps	Orkla Group	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Private	Private Label	17	18	17	17	17	18	18	19	20	20	20		
label		.7	.1	.4	.0	.2	.0	.5	.4	.0	.7	.5		
		8.	7.	6.	6.	6.	6.	6.	4.	3.	5.	5.		
Others	Others	1	5	9	8	6	9	2	5	8	1	3		
		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.		
Total	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Company Shares (by Global Brand Owner) - Off-trade Volume  
- % breakdown

	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	201
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	0
<b>Denmark</b>												
<b>Soft Drinks</b>												
Coca-Cola Co, The	26.0	24.6	24.2	24.7	24.3	22.8	22.5	23.8	26.0	26.8	26.9	
Arla Foods Amba	12.6	13.3	14.1	14.0	13.4	12.3	11.7	11.1	11.0	10.1	10.1	
Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	8.0	8.6	9.2	8.6	8.3	8.3	
Aqua d'Or Mineral Water A/S	0.1	0.5	1.9	2.8	3.5	5.1	6.6	8.1	9.1	7.5	7.3	
PepsiCo Inc	8.1	7.7	7.4	7.4	7.6	7.4	6.8	6.1	5.9	6.3	6.9	
Carlsberg A/S	5.8	6.8	7.5	6.9	6.7	6.7	5.8	4.6	2.8	3.0	3.0	
CO-RO Food A/S	2.1	2.3	2.2	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.4	2.4	
Harboes Bryggeri A/S	1.4	1.3	1.2	1.3	1.4	1.3	1.5	1.7	2.0	2.1	2.1	
Orkla Group	1.5	0.7	0.7	2.0	1.9	2.1	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	
Bryggeriet Vestfyen A/S	-	-	-	2.4	2.3	2.3	2.4	2.3	2.1	1.7	1.6	
Suntory Holdings Ltd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.4	1.5	
Nestlé SA	0.2	0.3	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8	0.9	1.2	1.2	
Eckes AG	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4	0.6	1.1	1.1	1.0	0.9	
Danone, Groupe	0.3	0.2	0.4	0.4	0.3	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	
Cult Scandinavia A/S	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.4	0.5	0.4	
This Water Ltd	-	-	-	-	-	-	-	0.2	0.2	0.3	0.3	
Unilever Group	0.0	0.0	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	
GlaxoSmithKline Plc	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	
Acqua Minerale San Benedetto SpA	0.4	0.3	0.7	0.6	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	
Kløvergaarden A/S	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Orangina Group	-	-	-	-	-	-	1.5	1.4	1.4	-	-	
Sunkist Growers Inc	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.2	-	-	
Thisted Bryghus & Thisted Mineralvandsfabrik A/S	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-	-	
TV3 A/S	-	-	-	-	0.4	1.1	1.4	0.6	-	-	-	

**Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College**

**Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark**

Urtekram A/S	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-
DDG Holding A/S	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-	-	-
Parmalat Group	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-	-	-	-
Valsøllille Handel ApS	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-	-
First Brands A/S	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-	-
Cadbury Schweppes Plc	2.4	2.5	2.2	2.2	2.1	1.7	-	-	-	-	-
Novartis AG	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
Virgin Group Ltd	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-
Bryggerigruppen A/S (The Danish Brewery Group A/S)	11.3	11.5	10.6	8.0	8.1	-	-	-	-	-	-
Kavli Holding AS	1.0	1.1	1.2	-	-	-	-	-	-	-	-
Quaker Oats Co, The	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Private Label	17.7	18.1	17.4	17.0	17.2	18.0	18.5	19.4	20.0	20.7	20.5
Others	6.8	6.3	5.6	5.4	5.3	5.4	4.9	3.6	2.9	3.6	3.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Market Sizes - Historic - Off-trade Volume - mn litres

**2005 2006 2007 2008 2009 2010**

**Denmark**

Soft Drinks 575.3 614.7 641.8 647.1 622.3 613.8

Euromonitor; data for **cidermarkedet**, herunder brandstørrelse, markedsstørrelse og virksomhedsstørrelse.

Brand Shares (by Global Brand Name) - Total Volume - % breakdown

Brand	Company name (GBO)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
<b>Denmark</b>												
<b>Cider/Perry</b>												
Somersby	Carlsberg A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	60.0	54.4	45.5
	Cult Scandinavia A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	15.3	16.3	
Cult	Cult Scandinavia A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	3.3	3.3	
	Cult Scandinavia A/S	-	-	18.8	20.0	21.1	22.2	22.2	11.1	14.4	12.1	
Cult Shaker	Royal Unibrew A/S	-	-	8.0	0.5	1.1	2.2	6.6	9.9	6.6		
Tempt	Åbro Bryggeri AB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.1	3.3
	Kopparbergs Bryggeri AB	-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	4.8	
	Kopparberg	12.6	5.5	5.0	3.3	2.0	0.9	9.0	4.3	2.6		
	Magners Original	19.9	22.2	25.5	26.6	26.6						
Vintage Cider	C&C Group Plc	18.9	5.5	5.0	3.3	6.7	7.7	9.3	3.9	2.4		
Strongbow	Heineken NV	-	-	-	-	-	-	-	6.4	3.2	2.1	

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

Woodpecker	Heineken NV	-	-	-	-	-	-	-	2.3	1.1	0.8
Weston	H Weston & Sons Ltd	-	-	-	-	-	0.8	1.1	0.6	0.4	0.3
Pomona	Pomona Cider A/S	-	-	0.0	0.1	0.2	0.3	0.6	0.3	0.1	0.1
Strongbow	Scottish & Newcastle Plc	-	-	0	6	5	1	8	-	-	-
Woodpecker	Scottish & Newcastle Plc	-	-	7.5	8.3	7.0	6.7	6.8	-	-	-
Xider	Carlsberg A/S	6.3	6.5	7.5	-	-	-	-	-	-	-
Strongbow	Bulmer Holdings Plc, HP	12.6	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Woodpecker	Bulmer Holdings Plc, HP	6.3	6.5	-	-	-	-	-	-	-	-
Others	Others	43.3	0	6.2	5.0	1.2	1.2	0.7	0.6	0.5	0.4
		100.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Total	Total	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Company Shares (by Global Brand Owner) - Total Volume - % breakdown

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>										
<b>Cider/Perry</b>										
Carlsberg A/S	6.3	6.5	7.5	-	-	-	-	60.0	54.4	45.5
Cult Scandinavia A/S	-	-	18.8	20.0	21.5	22.1	22.2	11.6	30.2	28.9
Royal Unibrew A/S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.3
Åbro Bryggeri AB	-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	4.8
Heineken NV	-	-	-	-	-	-	-	8.6	4.4	2.8
Kopparbergs Bryggeri AB	12.6	19.5	22.5	25.0	26.3	25.2	25.0	9.0	4.3	2.6
C&C Group Plc	18.9	19.5	22.5	25.0	26.3	26.6	26.7	9.3	3.9	2.4
H Weston & Sons Ltd	-	-	-	-	-	0.8	1.1	0.6	0.4	0.3
Pomona Cider A/S	-	-	0.0	0.1	0.2	0.3	0.6	0.3	0.1	0.1
Scottish & Newcastle Plc	-	-	22.5	24.9	24.5	23.8	23.6	-	-	-
Bulmer Holdings Plc, HP	18.9	19.5	-	-	-	-	-	-	-	-
Others	43.3	35.0	6.2	5.0	1.2	1.2	0.7	0.6	0.5	0.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Market Sizes - Historic - Off-trade Volume - '000 litres

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Denmark</b>						
Cider/Perry	2889.4	2901.8	2906.9	6453.3	10325.2	13422.8

## Andreas Grauengaard, HH3A, Zealand Business College

### Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark

Euromonitor; data for **RTDmarkedet**, herunder brandstørrelse, markedsstørrelse og virksomhedsstørrelse.

Brand Shares (by Global Brand Name) -

Total Volume - % breakdown

Brand	Company name (GBO)	20 01	20 02	20 03	20 04	20 05	20 06	20 07	20 08	20 09	20 10
<b>Denmark</b>											
<b>RTDs/High-Strength Premixes</b>											
Bacardi Breezer	Bacardi & Co Ltd	-	44.5	43.6	43.8	42.4	46.9	48.8	50.8	51.5	51.3
Smirnoff Ice	Diageo Plc	-	48.9	48.2	45.0	45.2	46.9	46.4	42.2	41.2	34.1
Smirnoff Cuba Caramel Lime & Soda	Diageo Plc	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Caribbean Twist	Hela Wine ApS Halewood International Ltd	-	1.7	3.4	3.8	2.9	-	-	-	-	-
Red Square	Halewood International Ltd	-	0.2	0.3	0.4	0.4	-	-	-	-	-
Sierra Tequila	Destilería Sierra Unidas SA de CV	-	0.2	0.3	0.3	0.3	-	-	-	-	-
Nord Cap Ice	Niwenco Aps	-	0.1	0.2	0.2	0.2	-	-	-	-	-
Hooper's Hooch	Coors Co, Adolph Beverage Brands (UK) Ltd	-	0.9	-	-	-	-	-	-	-	-
WKD		-	0.2	-	-	-	-	-	-	-	14.
Others	Others	-	3.1	3.7	6.2	8.4	6.2	4.8	7.0	7.2	7
Total	Total	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10
		-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Company Shares (by Global Brand Owner) - Total Volume - %  
breakdown

	200 1	200 2	200 3	200 4	200 5	200 6	200 7	200 8	200 9	201 0
<b>Denmark</b>										
<b>RTDs/High-Strength Premixes</b>										
Bacardi & Co Ltd	-	44.5	43.6	43.8	42.4	46.9	48.8	50.8	51.5	51.3
Diageo Plc	-	48.9	48.2	45.0	45.2	46.9	46.4	42.2	41.2	34.1
Hela Wine ApS	-	1.7	3.4	3.8	2.9	-	-	-	-	-
Halewood International Ltd	-	0.4	0.6	0.7	0.7	-	-	-	-	-
Destilería Sierra Unidas SA de CV	-	0.2	0.3	0.3	0.3	-	-	-	-	-
Niwenco Aps	-	0.1	0.2	0.2	0.2	-	-	-	-	-
Coors Co, Adolph	-	0.9	-	-	-	-	-	-	-	-
Beverage Brands (UK) Ltd	-	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-



**Royal Unibrews vækstmuligheder I Danmark**

Others	-	3.1	3.7	6.2	8.4	6.2	4.8	7.0	7.2	14.7
		100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.
Total	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Market Sizes - Historic - Off-trade Volume - '000 litres

**2005 2006 2007 2008 2009 2010**

**Denmark**

RTDs/High-Strength Premixes 1300.0 1809.0 1972.0 850.0 594.5 460.6

**Forsyningskæde for Royal Unibrew:**

