



*Jeg har aldrig haft en session med studerende, hvor jeg ikke har fået noget at tænke over, siger Senior Vice President for Group Communications & CSR Anne-Marie Skov, Carlsberg Group.*



# CARLSBERG SER FREM TIL

**Hvordan kan Carlsberg bygge på arven efter Brygger Jacobsen som et globalt brand? Det er en af de mange udfordringer, som Carlsberg Group inviterer studerende til at komme med bud på. Carlsberg stiller casen til årets case competition i kommunikation, som DKF, CBS og UngKom står bag. Her fortæller Senior Vice President for Group Communications & CSR Anne-Marie Skov, Carlsberg Group, om, hvorfor virksomheden har valgt at stille op som case**



Af Communications Manager  
Eva Kistrup,  
evakistrup.dk

Anne-Marie Skovs visitkort er engelsk på den ene side og kinesisk på den anden. Det beskriver meget godt den virkelighed, en stor global virksomhed som Carlsberg lever i.

- Vores nationale flagskib har i dag langt den største del af forretningen på udebanen med Europa, Asien og Rusland som de tungeste markeder.

Hidtil har Carlsberg fulgt en meget

pragmatisk og decentral branding strategi, hvor de typisk opkøbte daterselskaber, der i mange tilfælde fortsatte under eksisterende navn, som deles med de lokalt kendte varemærker. Men Carlsberg har erkendt nødvendigheden og fordelene ved at skabe et fælles corporate brand under Carlsberg-navnet, og denne rebrandingproces får de kommunikationsstuderende nu mulighed for at spille bold med i årets ComCaseCompetition'12, som finder sted på Copenhagen Business School den 25.-26. januar 2012.

- Vi synes selv, at det er en enestående mulighed for os til at få de studerendes bud på vores store projekt. - Ikke alene får vi indblik i, hvordan de kan omsætte deres studieveiden, men vi får også, tror vi, en god pejling om hvordan den unge målgruppe vil kommunikerer til, forklarer Anne-Marie Skov.

**Gode erfaringer med studerende**  
Carlsberg har tidligere stillet op til træf med studerende bl.a. på CBS og har kun gode erfaringer herfra:

- De studerende ser fx ikke noget



## Om Carlsberg

Carlsberg A/S er et dansk bryggeriselskab grundlagt i 1847 af J. C. Jacobsen. I dag er Carlsberg blandt de førende i verden med bryggerier i omkring 50 lande, og bryggeriets premium-mærke Carlsberg sælges på ca. 150 markeder. I Rusland har Carlsberg under navnet Baltika en markedsandel på omkring 38 pct. På det engelske marked er Carlsberg det fjerde største bryggeri efter opkøbet af Scottish & Newcastle i 2008. Med handlen fulgte også en stor aktiepost i flere internationale bryggerier bl.a. franske Kronenbourg og græske Mythos.

Carlsbergs ølproduktion var i 2009 på 116 mio. hl og selskabet omsatte for 59,4 mia. kr.

Carlsberg A/S's hovedaktionær er Carlsbergfondet, et ejerskab der er bestemt af fondets fundats. Med tiden har fondet mindsket sin ejerandel ved kapitaludvidelser i selskabet, senest i 2004 og 2008, men har stadig absolut flertal.

# COMCASECOMPETITION

skel mellem virksomheden og produkterne eller mellem, hvad der er lokalt og globalt. Vi fik bl.a. et spørgsmål om, hvordan man kunne se vores CSR i produktreklamerne, og det giver os jo meget at tænke over og fortæller os vigtigheden af at tænke branding mere holistisk. Samtidig bliver vi hver gang mere og mere klar over, hvor vigtige de sociale medier er for den unge målgruppe, og hvordan de selv overtager markedsføringen igennem disse. Jeg har aldrig haft en session med studerende, hvor jeg ikke har fået noget at tænke over, så at få kvalificerede, gennearbejdede bud i et 24 timers forløb bliver enormt spændende, og vi tror på, at vi får nogle spændende ideer på bordet.

DKF, CBS og Unge Kommunikatører lægger ikke skjul på, at Carlsberg er noget af en drømmepartner for konkurrencen.

- Der er kun få virkeligt store inter-

nationale danske virksomheder, og i gruppen er Carlsberg specielt interessant, fordi man er på et meget konkurrencepræget konsumentmarked. Fremtiden fordrer globale kommunikationskompetencer, og det er en spændende aktuel og meget relevant udfordring at arbejde med for de studerende, forklarer Lisbeth Eckhardt-Hansen, udviklingschef hos DKF.

### Den store opgave

Anne-Marie Skov kan kun bekræfte, at det internationale konsumentmarked er et marked, der stiller særligt store krav til en samlende rebranding.

- Der er stadig enorme markeds-mæssige og kulturelle forskelle på de forskellige lande, så opgaven med at findes en fælles platform er udfordrende, specielt hvis det skal ende i ikke at være totalt tandløst. Der er da også enkelte markeder, hvor vi enten har måttet tilpasse mere eller give ok for, at man fortsætter noget, der fun-

gerer godt lokalt. I England bruger man nu både det gamle slogan 'Probably the Best Beer in the World' og det nye 'That calls for a Carlsberg'. I Frankrig har vi måtte tilpasse udsagnet, for der mener lovgiverne at 'That calls for' opfordrer til drikkeri, men man skal jo også huske på, at rebrandingen handler om meget mere end en slaglinje.

Selve rebrandingen har også medført, at man er blevet meget mere bevidst om sin egen historie og bruger nu fortælling mere aktivt også i forhold til dattervirksomhederne.

- Vi har fundet ud af, at de tæn-der på historien om Brygger Jacobsen meget mere, end vi havde troet. Nogle af dem ser paralleller i deres egen baggrund, andre finder egne tilknytningspunkter. Det er alt sammen med til at skabe en fælles identitet og kultur, forklarer Anne-Marie Skov.

- Vi har altid haft et ønske om en ▶



tættere virksomhedskultur på tværs af grænserne, men vi har også været meget påpasselige med ikke at tvinge den danske model og historie ned over vores udenlandske selskaber, som jo typisk i forvejen er store spillere på egne markeder og med deres egne lokale og meget stærke brands, men vi har i de seneste år inddraget datterselskaberne i vores identitets- og værdiudvikling. Udviklingen af fælles såkaldte 'Winning Behaviours' og et Corporate STAND har været gode forudsætninger for Rebrandingprojektet.

#### Fankultur på Facebook

Det er ikke kun datterselskaberne, der knytter sig tættere til Carlsberg. Det gælder også konsumenterne.

- Som bryggeri er vi underlagt særlige regler for markedsføring herunder brug af sociale medier. Vi blev bl.a. kontaktet af myndighederne pga. nogle fansites på Facebook, som ikke havde taget højde for, at man som brygger ikke må kommunikere med børn og unge under 18. Vi kunne dog forklare, at det ikke var vores initiativ, men kvaliteten var så høj, at myndighederne mente, at der måtte stå professionelle bag. Disse forbrugere havde så stærkt et engagement i brandet, at de kunne udtrykke det på et højt, kvalitativt og professionelt niveau. Men det fortæller klart, at det ikke kun er virksomheden, der har ejerskab til brandet. Forbrugere er blevet en vigtig del af ejerkredsen her, fortæller Anne-Marie Skov.

Anne-Marie Skov har mange års erfaring med globale virksomheder som bl.a. Novo Nordisk og Novozymes.

- Jeg har dog aldrig stået med en så stor og kompleks opgave før. For-

#### Carlsbergs rebrandingprojekt

På overfladen kan Carlsberg rebrandingprojektet ligne en simpel udskiftning af sloganet 'Probably the Best beer in the World' fra 1973 med det nye slogan 'That calls for a Carlsberg'. Men der er tale om langt større og mere faceteret forandringsproces og med store mål om en fordoblet indtjening på Carlsberg-brandet allerede i 2015.

Desuden skifter Carlsberg det visuelle udtryk, får nye emballager og udvider sine distributionskanaler på mere end 140 markeder.

Carlsberg er vokset hurtigt internationalt og har søgt at opnå en 'glocal' balance, hvor man lægger vægt på fordelene ved at have musklerne som gruppe og samtidig respektere lokale kulturer og nationale forskelle. Og man har søgt at øge værdien af såvel internationale som lokale brands. Da der er store forskelle i markedsandele og position på de forskellige markeder, har man prioriteret at træffe marketingbeslutninger tættest muligt på kunden. Men fra et finansielt synspunkt er der store fordele i at anvende de samme løsninger på de forskellige markeder, køre internationale kampagner og standardisere på best practise. Rebrandingen skal hjælpe til at udnytte disse fordele.

#### 9 centrale udfordringer for Carlsberg

- GloCal branding - Hvordan balancerer man mellem lokal og global branding?
- Brygger Jacobsen arven – hvordan skal den forvaltes i verden?
- Product-branding eller corporate branding – hvordan finder man den rette balance?
- Hvordan kan man give øl et bedre image?
- Hvad kan Carlsberg gøre for at få flere øl-entusiaster?
- Hvordan får man flere til at drikke lidt og færre til at drikke sig i hegnet?
- Hvordan kan man drive lobbyvirksomhed i Rusland, hvor vodkalobbyisterne står stærkt?
- Nye relationer med sociale medier? Hvordan skal det spille?
- Kvinder – et uudnyttet markedspotential?

di Carlsberg er en konsumentrettet virksomhed og tilmed har produkter, der er underlagt stærke reguleringer samt det faktum, at vi er i mange meget forskellige markeder, kulturer og produktbrands, gør udfordringen stor og kompleks, men også meget lærende. Selv om de kommunikationsstuderende sandsynligvis vil komme til at arbejde med internationale opgaver, vil de sandsynligvis sjældent møde en opgave med så stort et omfang og kompleksitet. Det er også en af årsagerne til, at vi meget gerne vil stille op til ComCaseCompetition for at give denne chance videre og for selv at få inspiration og viden. ■



#### ComCaseCompetition den 25. – 26. januar 2012

ComCaseCompetition'12 er en konkurrence, hvor kommunikationsstuderende kæmpes om at komme med gode løsninger på en global case fra Carlsberg Group. 10 hold med hver max fem studerende får 24 timer til at formulere løsninger. 3 finalister præsenterer deres anbefalinger for en dommerkomite og et bredere publikum, som gæster finalen. Vinderen kåres, og der afsluttes med festmiddag.

ComCaseCompetition er arrangeret af Dansk Kommunikationsforening, Unge Kommunikatører og Copenhagen Business School i samarbejde med Carlsberg Group. Målet er bl.a. at bygge bro mellem uddannelser og erhverv, ruste de studerende til arbejdsmarkedet og tydeliggøre studerendes kompetencer for arbejdsgiverne.

Tilmeld et hold senest 5. januar

Læs mere på

[www.kommunikationsforening.dk/cc](http://www.kommunikationsforening.dk/cc)