

Overblik

Juvelkup af Louis Vuitton

Den franske luksusvareproducent LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton har i denne uge sikret sig aktiemajoriteten i det italienske juvel- og modeimperium Bulgari. Dermed konsoliderer LVMH yderligere sin dominerende position i luksusvaresektoren. Tidligere har LVMH opkøbt en stribe konkurrenter, herunder Fendi og Donna Karan, ligesom selskabet sidder på omkring 20 procent af aktierne hos rivalen Hermes. LVMH udsteder 16,5 millioner nye aktier som betaling for de 152,5 millioner aktier, som Bulgari-familien hidtil har ejet. Herefter kommer Bulgari-familien til at sidde på 3 procent af aktierne i LVMH, skriver Wall Street Journal. (tp)

Kvinde i direktionen hos Nomura

Det store japanske finanshus Nomura har for første gang udpeget en kvinde til posten som økonomidirektør. Junko Nakagawa tiltræder 1. april. Samtidig blev en udlænding, nemlig Jesse Bhattal, der er af indisk oprindelse og har en fortid hos Lehman Brothers Asia, forfremmet til vicedirektør for koncernens engrosbankdivision. Begge udnævnelser vækker opsigt, da stort set alle tunge chefstillinger i japansk erhvervsliv, især i finanssektoren, bestrides af japanske mænd. En del større japanske virksomheder er dog begyndt at forfremme udlændinge for at begå sig bedre på de internationale markeder, siger flere analytikere til BBC. (tp)



Arkivfoto: Zhou Junxiang/AP

Barbie tjekker ud af Shanghai

Den amerikanske legetøjsfabrikant Mattel har lukket sit flagskib i Kina – den såkaldte Barbie konceptbutik i Shanghai. Mattel indviede butikken i marts 2009 – på Barbiedukens 50-års fødselsdag – i et forsøg på at etablere sig i Kina, men salget skuffede fælt. Butikken var på seks etager og havde en trappe, der var udsmykket med 875 Barbiedukker. I februar måtte den amerikanske elektronik kæde Best Buy lukke sine butikker i Shanghai, skriver Bloomberg. (tp)

Subway overhaler McDonald's

Sandwichspecialisten Subway har overhalet McDonald's og er nu verdens største restaurantkæde. Ved udgangen af 2010 havde Subway 33.749 restauranter over hele verden, mens McDonald's havde 32.737, skriver CNN. Amerikanske Subway har i de seneste år udvidet kraftigt på det internationale marked med sin velfungerende franchisemodel, der er baseret på små restauranter med lave driftsomkostninger. Subway har restauranter i 95 lande, mens McDonald's er repræsenteret i 117 af verdens lande. (tp)

Bankfolk holder skindet på næsen

Bob Diamond, topchef i den britiske storbank Barclays, og to af hans næstkommanderende fik udbetalt næsten 250 millioner kroner i løn og bonus i 2010 har samtidig modtaget en erkendtlighed på 667 millioner kroner for tidligere bedrifter i bankens tjeneste. Mens briterne stadig diskuterer lønniveauet i banksektoren, offentliggjorde Barclays i mandags en oversigt over løn- og bonusudbetalinger til 231 ledende medarbejdere. De modtog tilsammen 4,8 milliarder kroner i 2010, eller godt 20 millioner kroner i gennemsnit, skriver Financial Times. (tp)

Arla leder efter nye og større græsgange

Mejerigiganten Arla går på opkøb ude i verden. Kun gennem vækst får vi råd til at dygtiggøre os, siger Arla-topchef Peder Tuborgh.

INTERVIEW

STIG ANDERSEN

Vækst er et must for Arlas topchef, Peder Tuborgh. Den dansk-svenske mejerigigant har netop overtaget det tyske mejeriselskab Hansa-Milch for dermed at blive blandt Tysklands største producenter af mejeriprodukter. Samtidig er et nyt Arla-mejeri under opførelse i England. Det bliver Englands største friskmælksmejeri.

»Når jeg ser på de mejerier, vi har, så er det næsten en naturlov, at den økonomi, man får ud af sine produktionssteder og sine markeder, den er altid bedre, når man har rygvind«, siger Peder Tuborgh.

Kan rygvind ikke være andet end at blive større. F.eks. bedre?

»I vores verden hænger de to ting sammen. Ressourcerne til at øge innovationen, forskningen, medarbejderudviklingen, i der hele taget de investeringer, man gør i at blive bedre, de kræver ganske enkelt flere penge. Sådan er det«, siger Peder Tuborgh.

»Det, vores samfund generelt har rygen imod lige nu, er et samfund, der står stille. Ikke så udpræget hos Arla, vi havde et godt 2010 og forventer også et godt 2011, men samfundøkonomien i Danmark lige nu er bekymrende, for når tingene står stille, må man vende tingene indad og prioritere. Det er ikke vores situation, men netop for at undgå det, er vi i Arla optaget af at skabe en økonomisk vækst, så vi får råd til at dygtiggøre os«.

Hvad kan Arla så gøre for det samfund, der er i krise?

»De virksomheder, som opererer på de

globale markeder, og som tør søge væksten og udnytte den, de får fordele af det, hvis det gøres rigtigt. Det handler meget om at skabe rammerne for de virksomheder, som er og skal blive i Danmark, så netop økonomien kan vokse. Jeg tror meget stærkt på, at alting bliver bedre og nemmere, hvis man finder de vækstlommer, som findes på verdensmarkedet«.

De investeringer, Arla nu foretager, er jo ude i verden og altså uden for rammerne?

»Vi investerer på mange fronter, både udadtil og indadtil. I 2010 investerede vi næsten to milliarder i infrastrukturen i vores produktionsanlæg. Det var dobbelt så meget som året før. En anden type investeringer er i vækst i nye markeder«.

Og nye markeder er, hvad Arla nu satser på?

»Ja, men vi gør begge dele. Vi investerer i produktionsanlæg i Danmark for at gøre vore anlæg mere effektive og innovative. Men vi investerer også uden for landets grænser, simpelt hen for at skabe afsætningsmuligheder for vore produkter. Og de investeringer er såvel i vore produkter til kunderne som i opkøb af virksomheder, som kan styrke os på udvalgte marke-

der. De to ting skal gå hånd i hånd. Vi er jo et andelselskab, ejet af danske og svenske mælkebønder, og det er vores opgave at sikre, at den mælk, de producerer, har gode afsætningsvilkår. Også uden for landets grænser. Det er der, vækstmulighederne ligger for Arla, for vi har en meget stor markedsandel i Danmark og kan ikke skabe vækst herhjemme. Det vil være urealistisk. Vore vækstmuligheder ligger uden for Danmark«.

Arla har en målsætning om en omsætningsvækst på 25 milliarder, hvor meget af den vil komme fra opkøb i udlandet?

»I hvert fald halvdelen. Fusionen med det tyske Hansa-Milch er et godt eksempel på, hvordan vi kan udvide vores markedsområde. Men det kan lige så godt blive på andre markeder, både gennem fusioner og opkøb. Og det vil der komme mere af«.

Vækstområder over hele verden

Det ser ud, som om det er Tyskland, England og Finland, Arla fokuserer på for at få vækst?

»Vi er meget afklarede på, hvor vi har fokus. Vi opererer med tre kategorier af markeder. Det ene – og det vi kalder vores kernemarkeder, hvor vi allerede udbyder og gerne vil udbyde et bredt sortiment af produkter, og hvor vi har vore egne distributionssystemer – er Danmark og Sverige, men også Finland, England, Holland og forhåbentlig nu også Tyskland«.

»Derudover er der en række vækstmarkeder, som vi har særlig fokus på med henblik på opkøb og fusioner. Det er Rusland, hvor vi kom ind gennem et distributionselskab for to år siden og har haft succes. Og i Rusland overvejer vi, hvilke yderligere muligheder der er for opkøb. Lidt ligesom Carlsbergs strategi, men vi er nye og starter fra en noget mindre platform. Med til disse vækstmarkeder hører også Kina, hvor vi har et joint venture med et meget stort kinesisk selskab. Dette marked udvikler sig hastigt, og det vil udvikle sig yderligere for os. Men også USA, Mellemøsten og Polen hører til disse vækstmarkeder for Arla. Det er alle sam-

BLÅ BOG PEDER TUBORGH

47 år. Administrerende direktør, Arla Foods.
Uddannelse: Cand.merc. fra Odense Universitet 1987.
Karriere: Har tidligere for MD Foods været produktchef i Tyskland og marketingchef i Saudi-Arabien. Blev i 1994 marketingdirektør i Arla Foods og i 2000 divisionsdirektør for Arla i Danmark. Koncerndirektør i Arla Foods fra 2002 og fra 2005 administrerende direktør.



Foto: PR

Små bægre hytteost og et gigantisk

Med et nyt supermejeri, der skal være verdens største, forsøger Arla Foods at nå toppen af det britiske marked. Selskabet har allerede tiltunget sig plads på de store supermarkedskæders hylder.

LONE THEILS, KORRESPONDENT, LEEDS

Det er ikke nogen tilfældighed, at Arlas administrerende direktør i Storbritannien, Peter Lauritzen, serverer hytteost til frokost for gæster, der besøger ham på kontoret i Leeds.

De små bægre med den milde, hvide ost er om noget en illustration af, hvor-

dan Arlas strategi med at satse på de store detailkæder på det britiske marked – og dermed afsætte i mængder – har gjort koncernen til en af de førende på markedet.

Beslutningen om at satse på hytteost tog et stykke tid, men pludselig gik det hurtigt, siger Peter Lauritzen.

»Vi gjorde det selvfølgelig ikke uden at have lavet et grundigt forarbejde hos vores aftagere, i form af de store supermarkeder. Men da vi først kom på hylderne, var produktionen nødt til at gå fra 0 til 7.000 ton meget hurtigt«, siger Peter Lauritzen.

Siden august har Arla tiltunget sig en markedsandel på 50 procent inden for hytteost.

Samlet set har Arlas mejeriprodukter en markedsandel på 44 procent blandt

det, den administrerende direktør kalder *top retailers*, altså de helt store drenge i detailhandelsbranchen. Og i hele detailhandelen ligger den dansk-svenske virksomhed på en andenplads og overgås kun af Dairy Crest.

»Om fem år er det os, der er nummer ét«, siger Peter Lauritzen. »Det vil vi i hvert tilfælde gerne«.

Det er især i salget til de store internationale kæder, Peter Lauritzen håber at udvide, så produktionen kan sættes op fra de nuværende 1,8 milliarder liter, Arla årligt pumper ud til de britiske forbrugere.

M for mælk

Fra Peter Lauritzens kontor i Leeds er der direkte udsigt til, hvad det hele handler om.

Gennem de store vinduer kan han se di-



fund eller områder, hvor nogle af dem allerede har en rasende vækst, og som byder på store muligheder.

»Den tredje kategori er resten af verden, hvor vi allerede handler, men hvor vi vil være mere selektive, når det drejer sig om direkte investeringer. Men byder mulighederne sig, og det giver mening, så investerer vi også i lande i denne kategori.

»Men det er vore kernemarkeder og vækstmarkederne, vi bruger døgnets timer på. Det er dér, det primære slag skal slås i den strategi, vi har defineret for de næste fem år, og hvor målet er at øge Arlas

FEDT. En medarbejder tjekker fedtprocenten i mælken på Slagelse Mejeri. Arla håber at få mere sul på kroppen i de kommende år. Foto: Joachim Adrian

omsætning fra de nuværende cirka 50 milliarder kroner til 75 milliarder. Det er Arlas andelshavere, der skal skyde penge i denne vækststrategi. Hvad med de landmænd, der ikke har råd til det?

»Man kan vende det om og sige: Har de råd til at lade være. Den drøftelse har vi løbende med vore andelshavere. For selvfølgelig er der nogle økonomiske krav til vores investeringsstrategi, men der er jo også et afkast, når vi lykkes med det. Og det er min oplevelse, at andelshaverne tror på, at det kan lede til højere indtjening.

Hvornår vil den almindelige forbruger

kunne få glæde af Arlas vækstambitioner?

»De får noget ud af at have et stærkt mejeriselskab, som kan klare sig i konkurrencen ude i verden. Det kan tages som et tegn på, at vi kan udvikle og levere gode varer, også til de danske forbrugere. Jo stærkere vi kan begå os ude i verden, jo bedre varer kan vi levere, også i Danmark. Men der er inflation i fødevarerpriserne, og jeg oplever, at den inflation vil fortsætte. Så f.eks. mælkepriserne vil være stigende. Men det vil ikke være anderledes, selv om vi investerede mindre ude i verden.

okon@pol.dk

ARLAS OMSÆTNING BEDSTE KUNDER ER BRITER

Arla havde i 2010 en nettoomsætning på 49 milliarder kroner – en fremgang på 6 procent – og et overskud på næsten 1,3 milliarder kroner.

26 procent af omsætningen ligger i Storbritannien, som dermed er Arlas største marked. Sverige tegner sig for 20 procent af Arlas omsætning, mens Danmark ligger på 18,6 og Tyskland 6,5 procent.

CO₂-neutralt mejeri skal sparke Arla til tops

rekte over på et af fem mejerier, der har været med til at sikre, at det britiske marked tegner sig for mere end en fjerdedel af Arlas samlede omsætning.

Men det er ikke de sølvfarvede rør og lave bygninger, der kendetegner typisk dansk mejeriarkitektur, der drager hans øje i dag. Det er derimod det splinternye store M i metal, der er stillet op på reolen.

M'et står for Morrison, en af Storbritanniens største supermarkedskæder, og den lille statuette symboliserer, at Arla i år er blevet valgt som årets bedste leverandør.

»Jeg er meget stolt af den. Vi er meget stolte af den«, siger Peter Lauritzen.

Prisen er for Arla endnu et skridt på vejen til at sikre en bedre markedsandel i Storbritannien. Vejen til at gøre det handler i høj grad om at sælge til de store su-



Hvis man lægger produktionerne i Slagelse, Christiansfeld og Hobro sammen og ganger med to, har man nogenlunde størrelsen på det nye mejeri Peter Lauritzen, Arla

permarkeder, der dominerer britisk detailhandel som Tesco, Asda, Sainsbury's og Morrisons.

Megamejeri

Det er også med henblik på øget produktion og effektivisering, at Arla nu er gået i gang med særdeles ambitiøse planer om at etablere, hvad der ifølge Peter Lauritzen skal være verdens største friskmælksmejeri.

I forhold til det ikke uanseelige mejeri, der ligger over for Peter Lauritzens kontor, vil det nye anlæg, der skal placeres omkring 50 kilometer fra London, blive dobbelt så stort.

Eller som Peter Lauritzen forklarer: »Hvis man lægger produktionerne i Slagelse, Christiansfeld og Hobro sammen og ganger med to, har man nogenlunde

størrelsen på det nye mejeri.

Indtil videre er planerne kun på tegnebrættet og ikke mindst i planlægnings- og konsulteringsfasen. Det indebærer, at Arla bruger tid sammen med de lokale indbyggere, der ikke alle er udelt begejstrede for at få et nyt megamejeri på deres dørtrin, og forsøger at rette projektet til, så planen bliver spiselig for mejeriets naboer.

Trafikstøj 24 timer i døgnet

I det samlede regnskab trækker det op, at mejeriet kan levere omkring 680 nye arbejdspladser.

Til gengæld er der knap så stor glæde over, at mejeriet vil være åbent 24 timer i døgnet, og at der vil være trafikstøj fra de mindst 20 tankbiler med mælk, der vil komme til at køre frem og tilbage i timen.

Både over for producenter og lokalbeboere har Arla gjort meget ud af, at mejeriet er planlagt til at være CO₂-neutralt. Både når det opføres, og når det drives.

»Vi ser i stigende grad en interesse fra vores kunder for, at der er fokus på miljø, og det er med til at gøre os konkurrencedygtige«, siger Peter Lauritzen.

Men i sidste ende handler det store mejeri først og fremmest om effektivisering.

»Vi vil være den billigste producent af mælk på markedet. Det er vores plan«, siger den administrerende direktør.

Om det betyder, at der skal lukkes ned eller overflyttes produktion fra Arlas øvrige mejerianlæg i Storbritannien, er det straks sværere at få et klart svar på.

»Det er det for tidligt at udtale sig om endnu«, siger Peter Lauritzen.

lone.theils@pol.dk