

OVERBLIK

**5** er den placering, Danmark opnåede på Verdensbankens årlige liste over, hvor let det er at drive virksomheder og starte nye. Det er samme placering som året før, og Danmark er dermed igen det bedst placerede land i Europa. Listen toppes af Singapore, Hongkong, New Zealand og USA

**Siemens dropper solen**

**SOLENERGI.** Faldende indtjening og uheldige opkøb får nu Siemens til at sælge sin division for solenergi og koncentrere sig om sine kerneområder. Siemens, der blandt andet producerer lokomotiver, hvidevarer og gasturbiner, siger til Financial Times, at der er forhandlinger i gang med mulige købere af solenergidivisionen. Inden for vedvarende energi vil Siemens fokusere på vind- og vandkraft. Den tyske koncern er verdens førende på markedet for havvindmøller. *tp*

**Centralbankchef efterlyst**

**IRAK.** Iraks regering har udsendt en international efterlysning af chefen for landets centralbank og indledt en efterforskning imod ham for »finansielle uregelmæssigheder«. Sinan al-Shabibi, der er en respekteret og politisk uafhængig teknokrat, var i udlandet, da arrestordren blev udstedt. Han har ledet centralbanken siden 2003. Sagen har fået kritikere til at beskyldte ministerpræsident Nuri al-Maliki for at forsøge at konsolidere sin magt over Iraks vigtigste institutioner, skriver nyhedsjensen AP. *tp*



Arkivfoto: Finn Frandsen

**Tyske problemer for Dong**

**VINDMØLLEENERGI.** Problemerne med at udbygge det tyske energinet er blevet så store, at de får danske Dong Energy til at udskyde byggeriet af en stor havvindmøllepark i Nordsøen, skriver Spiegel Online. Projektet Borkum Riffgrund 2 skulle bestå af 97 havvindmøller, men som tidligere beskrevet i Politiken har det tyske elnetselskab TenneT haft store problemer med at skaffe penge til at udbygge nettet, så det kan tage imod vindstrømmen, og flere andre projekter er blevet udskudt. Ifølge den tyske Dong-direktør med ansvar for vindkraft, Christoph Mertens, kan TenneT ikke engang give en dato for, hvornår elnettet er klar, og derfor vælger Dong nu også at udskyde det stort anlagte projekt. *aha*

**Ikea vil lease køkkener ud**

**MILJØTÆNKNING.** Den svenske møbelkoncern Ikea har fremlagt en plan for, hvordan man vil blive mere bæredygtig i 2020. Det sker efter pres fra miljøorganisationer, der kritiserer 'brug og smid væk'-holdningen, der ligger bag de billige køkkener. Blandt planerne er genbrug af større varer såsom køkkener, garderober og madrasser. »Måske kunne vi have lavprisleasing af køkkener«, siger bæredygtighedschef Steve Howard til Financial Times. *aha*

# Carlsberg satser på Kina og kvinderne

Efter at have spurgt 20.000 kvinder varslers Carlsberg nye 'øl'-produkter uden den bitre smag. Og så skal dansk øl måske brygges i Rusland eller Norge, siger Jørgen Buhl Rasmussen.

**BRYGGERIER**

STIG ANDERSEN

**D**et er ikke kun verdens andre bryggerigiganter, Carlsberg er oppe imod i bestræbelserne på vækst og i kampen om nye markeder. Det er også vodkaen og andre stærke drikke. Ikke mindst i Rusland, hvor russerne i bestræbelserne på at komme et stort alkoholproblem til livs har lavet afgiftsforhøjelser, som rammer ølsalget.

Men det er en politik, som Carlsberg-topchefen Jørgen Buhl Rasmussen har forståelse for.

»Det er ikke et ansvarligt forhold til alkohol, hvis du drikker en halv liter vodka til frokost«, fastslår Jørgen Buhl Rasmussen.

Det er dog hverken vodka eller misbrugsproblemer, der er indgangen til de muligheder, Carlsberg-direktøren ser for, at den danske bryggerigigant i de kommende år kan erobre et helt nyt marked. Det er den kendsgerning, at 80 procent af alt det øl, der sælges, drikkes af mænd. Og at der ligger et enormt, globalt marked, hvis bryggerierne – helt bogstaveligt – kan tale til kvinders smag. Og det vil Carlsberg gøre noget ved.

»Kvinderne har vi meget lidt fat i«, siger Jørgen Buhl Rasmussen. »Indimellem kan det være svært at se vækstmuligheder for bryggeriindustrien, men

her er en af dem. Og vi vil komme med produkter, som appellerer mere til kvinder. I forhold til kvinder har vi som industri mange fordele, fordi vi baserer vore produkter på naturlige råvarer, og jeg er sikker på, at vi kan finde en proces, så vi får produkter, der ikke smager som øl, og som ikke har den lidt bitre smag, som mange kvinder ikke kan lide.

*Men hvis en øl ikke længere er en øl, hvor sjovt er det så?*

»Vore produkter behøver ikke være øl. Det med de naturlige råvarer appellerer til kvinder, og vi har over en periode talt med mere end 20.000 kvinder i forskellige lande, netop med henblik på at få en forståelse af, hvad der skal til for at gøre kvinderne mere interesserede i vore produkter. Her er vi igen og igen stødt på det med den bitre smag. Men vi har et produktionsapparat, hvor vi kan lave drikkevarer, som baserer sig på den samme brygproces som det traditionelle øl, men som giver produkter, som kvinderne kan lide.

*Det lyder som et rimeligt stort nyt marked?*

»Det er et enormt vækstpotentiale for Carlsberg. Og det er en del af vores innovationsagenda«, siger Jørgen Buhl Rasmussen.

**Det kinesiske potentiale**

Lige her og nu udkæmpes 'ølkrigen' dog på det kolossale, russiske marked. Og på det endnu større kinesiske.

»Alkoholproblemet er mere markant i Rusland end i Kina, men også Kina har en kultur baseret på den lokale spritdrik«, fastslår Jørgen Buhl Rasmussen. »Kina er interessant, for i Asien er forbruget af øl langt under, hvad vi ser i Europa. I Danmark drikker vi 80 liter pr. indbygger om året, i Tyskland måske 110 liter. I Vestkina, hvor Carlsberg indtil nu er stærkest etableret, er det kun 17-18 liter. Så der er et enormt potentiale.

»Carlsberg er allerede stærkt etableret i det vestlige Kina med små 160 mil-

► **BLÅ BOG**

► **JØRGEN BUHL RASMUSSEN**

57 år. Koncernchef i Carlsberg.

**Uddannelse:** HA fra Handelshøjskolen i København (1977).

**Karriere:** Efter at have været markedsanalysekon-sulent i IFH Research, produktchef i Lagerman og marketingchef i Master Foods blev han i 1987 direktør for Duracell Danmark. I 1995 direktør for Duracell i Nordeuropa. I 1997 skiftede han til Gillette, hvor han blev regionaldirektør for Afrika, Mellemøsten og Østeuropa. Blev i 2006 vicedirektør i Carlsberg og i 2007 koncernchef.



lioner indbyggere, hvor vi investerer i produktion og infrastruktur og hele tiden udbygger vores position, så vi bevæger os mere og mere ind i det centrale Kina. Vi vil være en del af vækstagendaen i Asien, og det vil også vise sig i form af fremadrettede opkøb.

*Kina kan, set udefra, virke som et protektionistisk land?*

»Vi har i dag 55 procent af markedet i Vestkina. Vort mål er selv at have kontrol over vores produktion, men også i områder, hvor vore aktiviteter er baseret på samarbejde med den lokale regering, har vi et stærkt og positivt samarbejde uden at have majoritet eller kontrol endnu. Alle er klar over, hvad der er vort mål, men man er nødt til at være tålmodig, når man vil ind i Kina. Det er

# Et grønt japansk 'Klondike' kan

Efter atomkatastrofen pumper Japan tusindvis af milliarder i vedvarende energikilder.

FINANCIAL TIMES

PILITA CLARK

**F**ørst så man tendensen i Europa, så kom turen til Kina. Nu har den japanske regering besluttet at ud-fase atomkraft i løbet af de næste tre årtier. Derfor er flere begyndt at spørge,

om Japan vil blive det næste store område med vækst i sektoren for vedvarende energi. »Det er så afgjort en realistisk mulighed«, siger Jim Long fra rådgivningsfirmaet om vedvarende energi, Greentech Capital Advisors, som har hovedkvarter i New York.

»Beslutningen kan give et væsentligt incitament til skabelsen af et stort marked for vedvarende energi i Japan, og den kan støtte op om en række store japanske selskaber, som har globale ambitioner på området for rene energikilder.

Det skorter i hvert fald ikke på ambitioner for grøn energi i Japan.

Landet lægger op til investeringer på 38.000 milliarder yen (2.750 mia. kr.) i

vedvarende energikilder som sol- og vindenergi, men ikke vandkraft, i de næste to årtier. Derudover skal der investeres 84.000 mia. yen (6.050 mia. kr.) i energieffektivitetsteknologier.

Disse tiltag kommer oven i, at man i juli indførte nogle af verdens mest generøse tilskudsordninger for vedvarende energikilder, som allerede skønnes at have udløst 11,5 mia. kr. i investeringer.

Der er allerede nogle uventede selskaber, som er gået ind i sektoren for vedvarende energi, heriblandt mobiltelefonkoncernen SoftBank, der har planer om at bygge flere solfangerparker og en vindmøllepark.

Der er tale om en meget stor omvælt-



et komplekst system, specielt når staten er involveret som ejer. Så snarere end protektionisme vil jeg kalde det, vi oplever i Kina, for kompleksitet».

Rusland, hvor Carlsberg for alvor har fået fodfæste efter erhvervelsen af verdens største bryggeri, Baltika, har budt på problemer, ikke blot i form af afgiftsforhøjelser, men også på grund af et faldende forbrug efter finanskrisen, skærpede annonceringsregler og en fejlslået høst. Men Jørgen Buhl Rasmussen ser lyspunkter.

»Den yngre generation i Rusland har et mere naturligt forhold til alkohol end den ældre. I praksis betyder det mindre mængder vodka og mere øl«, siger han. »Rusland er fortsat et meget attraktivt marked for Carlsberg, selv om vi har været ramt af tre markante eksterne ting«.

Problemerne i Rusland har betydet, at Carlsberg det seneste par år har arbejdet intenst på at forandre sine processer for at håndtere ølmarkedet, både i Rusland og globalt.

*Hvordan gør man ølproduktion mere rationelt? Gør man øllet tyndere?*

»Det handler ikke så meget om selve produktionen. Men f.eks. Rusland er et kæmpestort marked, der strækker sig over syv tidszoner og med en sælgertab på 5.000 mand. Hvis man ikke sørger for, at organisationens værktøjer fungerer, og at de køleskabe, der står i Vladivostok, Novosibirsk og Skt. Petersborg, alle har de rigtige ølmærker på de rigtige tidspunkter, så mister man salg. Og det salg, man har mistet, kan ikke vindes tilbage. Et så stort marked som det russiske kræver enorm disciplin«.

I forbindelse med en netop afholdt kapitalmarkedsdag i Rusland kom det frem, at Carlsberg også arbejder med produktionsprocessen på tværs af landene i Europa. Bl.a. for at udnytte Carlsbergs store Baltika-bryggeri mere effektivt.

#### Bryggerilukninger en mulighed

*Betyder det, at noget af den ølproduktion, der i dag foregår i Europa, skal flyttes til Rusland?*

»Projektet går på at integrere hele vores produktions- og forsyningssystem i Europa, så produktionsstederne styres centralt, og så der skabes gennemsigtighed for hele produktionssituationen i Carlsberg«, siger Jørgen Buhl Rasmussen.

»Formålet er at producere øllet, hvor det er mest optimalt, og så vi udnytter

**SKÅL.** Hvis Carlsberg både kan få fat på kineserne og kvinderne, er bryggeriet nået et godt stykke, mener Jørgen Buhl Rasmussen. De to store målgrupper drikker nemlig væsentlig mindre øl end såvel europæere som mænd. Foto: AP

ledig kapacitet. Også selv om den øl, der produceres, skal sælges i et andet land«.

*Vil det sige, at øl, der i dag produceres i Fredericia, i fremtiden måske skal produceres i Rusland?*

»Ja, eller i Norge eller Tyskland. Det kommer an på, hvor der er ledig kapacitet. Projektet går netop ud på at skabe synlighed omkring, hvor produktionsapparatet kan udnyttes mere effektivt. Hidtil er vore produkter typisk blevet produceret i de lande, hvor de er blevet solgt«.

*Kan det føre til nedlæggelse af nogle af Carlsbergs produktionssteder?*

»Vi er i et konkurrencepræget marked og har generelt set et svagt faldende ølmarked. Vi er nødt til at optimere, og det kan nogle gange betyde lukninger. Men der er ingen konkrete planer«.

okon@pol.dk

## åbne asiatisk marked op for Siemens og Vestas

ning for et land, der indtil katastrofen på atomkraftværket Fukushima sidste år fik 30 procent af sin elektricitet fra atomkraft og mindre end én procent fra vind- og solenergi.

Ifølge en rapport fra Europakommisjonen var der i 2011 kun to japanske solcelleproducenter - Sharp og Kyocera - på listen over verdens 20 største målt efter produktionsmængde. Begge selskaber er pionerer inden for solcelleindustrien, men branchens ubestridte leder er i dag Kina, idet nyere virksomheder som Suntech, Yingli og Trina dominerer top 20.

Det er dog ikke nemt for udenlandske virksomheder at komme ind på det japanske marked, siger Aris Karcianias

fra vindkonsulentfirmaet BTM, som er en del af Navigant.

»De ved, at de skal konkurrere med japanske leverandører, som i høj grad støtter deres lokale, veletablerede forsyningskæder«, siger han. »Det handler ikke om økonomiske barrierer. Det handler om at være praktisk og om personlige forhold«.

#### Vestas bejler til Mitsubishi

En af de europæiske virksomheder, der tror, at den på et tidspunkt vil kunne drage fordel af Japans nye fokus på grøn energi, er tyske Siemens, hvis vindmølledivision sidste år var verdens femtestørste målt på markedsandele.

Japan er ikke det mest lovende mar-

ked, når det gælder vindkraft. Da der er tale om en ikke særlig stor ørgruppe, er der ikke megen plads til vindmøller på land, og da farvandet ved kysterne er meget dybt, er det svært at installere offshore-vindmøller.

Siemens har dog udviklet en flydende vindturbine, der kan bruges på dybt vand.

De flydende vindmøller er 10 år fra at blive indsat i stort omfang, mener mange iagttagere, og i mellemtiden er der danske Vestas. Som verdens største vindmølleproducent har Vestas allerede indtaget en stor del af markedet i Japan og installeret flere end 400 vindmøller. Men efter en række finansielle problemer bekræftede Vestas i august,

at virksomheden forhandler med japanske Mitsubishi om »et potentielt strategisk samarbejde«.

Hvis de to virksomheder ender med at slå pjalterne sammen, kunne det blive en respektindgydende spiller på markedet for vedvarende energi både i og uden for Japan.

Det er stadig langt fra sikkert, at der kommer en aftale, men andre vindmølleproducenter, som håber at få en fod inden for på det grønne japanske marked, krydser i hvert fald fingre for, at den aldrig bliver til noget.

okon@pol.dk

Oversættelse: Mette Skodborg  
Med licens fra Financial Times