



## Formandens beretning på generalforsamlingen 26. marts 2020

VELKOMMEN.

Dette års udgave af Scandinavian Tobacco Groups ordinære generalforsamling bliver anderledes, end nogen af os havde forestillet os for blot et par uger siden. Som følge af det globale udbrud af coronavirus og de danske myndigheders krav og anbefalinger til begrænsning af virusspredning afholder vi i dag en meget anderledes ordinær generalforsamling.

Vi har taget en række forholdsregler for at højne sikkerheden for alle og har aktivt opfordret vores aktionærer til at undlade fysisk fremmøde. Jeg håber på jeres forståelse og på, at mange af vores aktionærer følger generalforsamlingen hjemmefra og ser med, når vi fremlægger bestyrelsens beretning for regnskabsåret 2019, der bød på stærke resultater og fremskridt med vores strategi.

Scandinavian Tobacco Group er i dag en af verdens førende inden for cigarer og pibetobak, og det er vores vision at blive den ubestridte globale leder. I 2019 tog vi væsentlige skridt hen imod at indfri vores vision med øget udrulning af moderniseringstiltag i hele koncernen, gode fremskridt i alle aspekter af vores strategi og med annonceringen af det største virksomhedskøb i koncernens nyere historie i form af overtagelsen af Agio Cigars.

-----

LAD MIG STARTE MED AT GENNEMGÅ DE FINANSIELLE HOVED- OG NØGLETAL FOR DET FORLØBNE ÅR. I helåret 2019 leverede Scandinavian Tobacco Group en nettoomsætning på DKK 6.870 mio. og EBITDA før særlige poster på DKK 1.513 mio. Det svarer til en negativ organisk vækst i nettoomsætningen på 2,6% og en organisk vækst i EBITDA på 7,1%, hvilket er i overensstemmelse med resultatforventningerne til året. Nettoresultatet udgjorde DKK 748 mio., mens de frie pengestrømme før virksomhedskøb udgjorde et rekordhøjt beløb på DKK 1.187 mio.

-----

Bestyrelsen foreslår, at der udloddes et udbytte på DKK 6,10 pr. aktie, hvilket er en stigning på 1,7% i forhold til 2018 og fjerde år i træk med en stigning i det ordinære udbytte. Med DKK 6,10 pr. aktie bliver de samlede udbyttebetalinger for 2019 DKK 610 mio. Derudover vil vi i 2020 iværksætte et aktietilbagekøbsprogram med en samlet værdi på op til DKK

300 mio. Timingen heraf kan blive påvirket af den usikkerhed, der følger i kølvandet på det globale udbrud af coronavirus.

Begge dele vidner om styrken i den underliggende forretning og om vores evne til at generere stærke pengestrømme i Scandinavian Tobacco Group.

-----

#### JEG VIL NU GENNEMGÅ RESULTATERNE FOR VORES FIRE DIVISIONER

-----

En af de mange ændringer, vi foretog i Scandinavian Tobacco Group i 2019, var vores rapporteringsstruktur. Vi har tilpasset rapporteringsstrukturen til koncernens nye divisionsstruktur, og den 27. februar 2020 offentliggjorde vi for første gang helårsresultat for de fire divisioner: North America Online & Retail, North America Branded, Region Machine-Made Cigars og Region Smoking Tobacco & Accessories.

-----

LAD OS STARTE med North America Online and Retail. Denne division er forankret i Cigars International og omfatter direkte salg til forbrugerne af alle produktkategorier, som sælges via vores onlinekatalog og onlinekanal for detailhandel. North America Online and Retail er den største af vores fire divisioner målt på volumen, og den tegner sig for 35% af koncernens samlede nettoomsætning.

Den største produktkategori inden for divisionen er håndrullede cigarer, der udgør 84% af nettoomsætningen. Det samlede marked for håndrullede cigarer i USA vurderes at falde med 1% pr. år.

Divisionen havde i 2019 en nettoomsætning på DKK 2.398 mio. (mod DKK 2.111 mio. i 2018) med en organisk vækst på 0,5% (mod 6,3% i 2018) og en bruttomargin før særlige poster på 37,7% (mod 37,5% i 2018).

I 2019 afsluttede North America Online & Retail integreringen af Thompson Cigar – et virksomhedskøb, der blev gennemført i 2018. Thompson Cigars var den tredjestørste internet-baserede detailforhandler af cigarer i USA og har vist sig at være et rigtig godt supplement til vores eksisterende onlineforretning. Divisionen fortsatte desuden med at udvide inden for detailhandel og har offentliggjort planer om to nye Cigars International superstores i Florida, som forventes at åbne i 2020.

-----

DIVISIONEN North America Branded, som omfatter salg af alle produktkategorier til engrosforhandlere og distributører, der i stort omfang videresælger til detailhandlen i Nordamerika. Divisionen er forankret i General Cigar, der udvikler og producerer brandede cigarer, som sælges gennem detailforhandlere.

Den største produktkategori inden for divisionen North America Branded er håndrullede cigarer, der udgør 42% af omsætningen. Volumenudviklingen inden for håndrullede cigarer i North America Branded er primært drevet af salget til online-distributionskanalen og den fysiske handel. Maskinfremstillede cigarer udgør 27% og røgtobak (pibetobak og finskåren tobak) 19% af divisionens nettoomsætning.

Divisionen havde i 2019 en nettoomsætning på DKK 1.219 mio. (mod DKK 1.247 mio. i 2018) med en organisk vækst på -6,3% (mod -1,2% i 2018) og en bruttomargin før særlige poster på 56,6% (mod 57,1% i 2018). Produktkategorien håndrullede cigarer oplevede en negativ organisk vækst på 5,6% som følge af en væsentlig volumenedgang på grund af vejrforholdene og lavere onlinevolumener.

-----

REGION Machine-Made Cigars har det overordnede ansvar i koncernen for produktudvikling, salg og markedsføring af maskinfremstillede cigarer uden for Nordamerika, hvor Frankrig, Belgien, Storbritannien, Spanien og Holland udgør de fem største europæiske markeder.

Divisionen tegner sig for 24% af koncernens samlede nettoomsætning, og maskinfremstillede cigarer udgjorde 79% af divisionens nettoomsætning.

I 2019 oplevede maskinfremstillede cigarer et fald i volumen på 3% på vores fem største europæiske markeder, mens koncernens samlede markedsandel på disse markeder var uændret i forhold til året før.

I Storbritannien, Belgien, Spanien og Canada øgede vi vores markedsandel hen over året. Efter en turnaround drevet af 1) lanceringen af vores nye produkt "Gold" i det voksende discount segment, 2) en generel forenkling af porteføljen og 3) effektive prissætningsstrategier leverede maskinfremstillede cigarer i Frankrig positiv organisk vækst i nettoomsætningen.

Divisionen havde i 2019 en nettoomsætning på DKK 1.653 mio. (mod DKK 1.682 mio. i 2018) med en organisk vækst på -2,0% (mod -6,4% i 2018) og en bruttomargin før særlige poster på 52,0% (mod 49,5% i 2018).

-----

Region Smoking Tobacco & Accessories omfatter salg af alle produktkategorier til engrosforhandlere og distributører, der videresælger til detailhandlen, og divisionen har det overordnede ansvar i koncernen for produktudvikling, salg og markedsføring af røgtobak – dvs. pibetobak og finskåren tobak – samt tilbehør uden for Nordamerika. Hovedmarkederne er Australien, Tyskland, Danmark og Norge.

De tre produktkategorier røgtobak, maskinfremstillede cigarer samt tilbehør og kontraktproduktion er omtrent lige store og tegner sig for hhv. 38%, 31% og 29% af divisionens nettoomsætning. Divisionen havde i 2019 en nettoomsætning på DKK 1.601 mio. (mod DKK 1.677 mio. i 2018) med en organisk vækst på -4,4% (mod 1,9% i 2018) og en bruttomargin før særlige poster på 53,8% (mod 52,6% i 2018).

I løbet af året købte vi en række kendte varemærker og designs inden for pibetobak fra Dunhill Tobacco Company of London. Købet har styrket Scandinavian Tobacco Groups produktsortiment inden for premium pibetobak på vigtige pibetobaksmarkeder, herunder USA, Tyskland og i Asien.

-----

SET FRA ET AKTIONÆRSYNSPUNKT ER DET NATURLIGVIS VIGTIGT, at virksomheden arbejder for at skabe værdi for sine ejere. Vores model til at skabe værdi for aktionærene er ret enkel og kan hurtigt forklares: 1) Moderat til stabil vækst i nettoomsætningen, 2) stigende

indtjening og 3) stærke pengestrømme. Vi ønsker også at bidrage positivt til branchekonsolideringen ved at foretage værdiskabende virksomhedskøb, hvilket vi har gjort løbende siden 2008.

Det var netop det, der også skete i 2019, da vi annoncerede det største virksomhedskøb i koncernens nyere historie i form af overtagelsen af Agio Cigars. Vi tog dermed et vigtigt skridt hen imod indfrielsen af vores vision om at blive den globale leder inden for cigarer og pibetobak.

Agio Cigars er en førende europæisk cigarproducent, der har hjemsted i Duizel, Holland, og har ca. 3.200 fuldtidsansatte medarbejdere og aktiviteter i flere lande, og hvis produkter sælges i omkring 90 lande.

Med Agio Cigars stærke portefølje og vigtige markedspositioner på europæiske nøglemarkeder for maskinfremstillede cigarer har virksomhedskøbet i væsentlig grad styrket vores position på en række europæiske nøglemarkeder for maskinfremstillede cigarer og sat os i stand til at levere et endnu mere attraktivt udbud af cigarer af højeste kvalitet til forbrugere.

Købet, som repræsenterede en transaktionsværdi på EUR 210 mio., blev gennemført den 2. januar 2020, og vi er i øjeblikket ved at udarbejde planer for integreringen af Agio Cigars i Scandinavian Tobacco Group.

-----

I 2019 GJORDE VI OGSÅ VÆSENTLIGE FREMSKRIDT med Fuelling the Growth. Fuelling the Growth, der blev lanceret i 2018, er et gennemgribende program for hele koncernen, som styrker Scandinavian Tobacco Group og gør virksomheden mere konkurrencedygtig, så vi er bedre rustet til at indfri vores vision om at blive den ubestridte globale leder inden for cigarer og pibetobak.

Siden lanceringen af programmet i 2018 har vi arbejdet hårdt for at modernisere og ændre koncernen fra at være en kompleks og decentraliseret enhed til i dag at fremstå som en mere enkel, agil og effektiv global organisation. I 2019 kom der øget fart på implementeringen, og vi gjorde gode fremskridt med en række tiltag inden for programmets fem workstreams. Dette resulterede i en forbedring af driften, øget omkostningseffektivitet og hurtigere realisering af de forventede nettobesparelser.

Med fokus på kommercielle tiltag, omkostningsbesparelser og forbedring af pengestrømme har Fuelling the Growth stor indflydelse på alle dele af vores forretning. I kraft af den nye organisations- og driftsmodel, der forbedrer vores konkurrenceevne, og det vedholdende fokus på effektivitet og omkostninger er programmet et centralt element i eksekveringen af vores strategi.

-----

De driftsmæssige tiltag i Fuelling the Growth er opdelt i fem overordnede workstreams: organisation, kommercielle ressourcer, global logistik, global indkøbsorganisation og omkostningseffektivitet. Lad mig kort forklare nogle af tiltagene inden for hver af disse fem workstreams.

I forhold til **organisationen** har vi implementeret en ny organisationsstruktur og en mere effektiv driftsmodel, der gør det muligt for os at forbedre eksekveringen af vores strategiske dagsorden.

Vi har gjort betydelige landvindinger i forhold til den **kommercielle** dagsorden. Vi er lykkedes med en turnaround på det vigtige marked for maskinfremstillede cigarer i Frankrig, og vi har gennemført en dybtgående forretningsanalyse af koncernens onlineforretning i Nordamerika med henblik på at forbedre konkurrenceevnen inden for denne vigtige division.

Vi har taget yderligere skridt til at forenkle vores **globale logistiknetværk**, i takt med at vi har analyseret vores logistiske set-up i EU og Nordamerika.

Vores globale **indkøbsorganisation** bidrager fortsat til at øge gennemsligtigheden i udgifterne på tværs af hele organisationen, og i løbet af året har indkøbsafdelingen foretaget en gennemgang af størstedelen af koncernens udgifter og nedbragt antallet af leverandører.

I vores bestræbelser på at skabe **øget omkostningseffektivitet** har vi taget skridt til yderligere at optimere vores produktion, og vi har skruet op for lean-indsatsen på tværs af produktionsfaciliteterne.

Fuelling the Growth er som nævnt forankret i alle dele af vores forretning. I kraft af den nye driftsmodel, der forbedrer konkurrenceevnen og sikrer et vedholdende fokus på effektivitet, omkostninger og likviditet, er programmet et centralt element i eksekveringen af vores strategi og i den fremadrettede værdiskabelse for Scandinavian Tobacco Group.

-----

MED FUELLING THE GROWTH HAR VI ÆNDRET VORES ORGANISATION OG MÅDEN, VI ARBEJDER PÅ, men vores strategi og strategiske målsætninger er uændrede – og i 2019 oplevede vi væsentlige fremskridt i alle dele af strategien.

Strukturen i vores strategi bygger på fire forretningsmæssige prioriteringer og seks såkaldte “must win battles” – kampe, vi *skal* vinde. De fire forretningsmæssige prioriteringer udgør det strategiske fokus for vores beslutninger, og de seks “must win battles” udgør vores hovedprioriteringer og fastlægger, hvordan vi prioriterer tid og ressourcer.

De fire forretningsmæssige prioriteringer er:

- **At klare os bedre end markedet** og vinde markedsandele
- At **globalisere** vores forretning yderligere
- At **forenkle** ved at forbedre effektiviteten og gøre mere med mindre
- Og alt dette skal drives af dygtige og engagerede medarbejdere, som **er i stand til** at opnå ekstraordinære resultater.

De seks “must win battles” er:

- **Vinde inden for maskinfremstillede cigarer**
- **Accelerere i Nordamerika**
- **Fremme M&A-aktiviteter**
- **Flytte resultaterne til næste niveau**
- **Skabe en vinderorganisation**
- **Forbedre IT-kompetencerne**

Jeg vil nu opridse de fremskridt, vi i 2019 har gjort inden for hver af vores “must win battles”.

Jeg lægger ud med det første punkt, at **vinde inden for maskinfremstillede cigarer**, hvor vores mål er at øge markedsandelene og optimere og fastsætte vores priser effektivt. Som allerede nævnt iværksatte vi en turnaround på det vigtige franske marked med en brandlancering inden for det voksende discount segment. Derudover blev vores topbrands inden for

maskinfremstillede cigarer, Café Crème og Captain Black, relanceret på det tyrkiske marked, og den generelle forenkling af porteføljen på tværs af markederne fortsatte.

For at vi kan **skruer op for væksten og øge effektiviteten på tværs af vores forretning i Nordamerika**, har vi fortsat Cigars International's ekspansion i detalledet og offentliggjort planer om to nye cigarsuperstores i Florida. Derudover blev integreringen af Thompson Cigar gennemført, og vi iværksatte en forretningsanalyse af den komplette onlinesalg-platform.

I løbet af året fortsatte vi med at **gennemføre vores M&A-strategi for at styrke vores markedsposition**. Overtagelsen af Agio Cigars udgør det største virksomhedskøb i koncernens nyere historie, og købet af varemærker og designs inden for pibetobak fra Dunhill Tobacco Company of London har styrket koncernens position inden for kategorien premium pibetobak.

For at **løfte vores resultater til næste niveau** har vi lanceret flere initiativer, der skal bidrage til at opnå en mere strømlinet, hurtigere og mere agil drift. I 2019 har implementeringen af Lean (en ledelsesteori med fokus på at eliminere ineffektivitet og skabe løbende forbedringer) medført produktivetsforbedringer på alle koncernens produktionsfaciliteter.

Over en årrække har vi investeret i at styrke vores HR-kompetencer med henblik på at **skabe en vinderorganisation**, og i løbet af året blev der implementeret en ny organisationsstruktur og driftsmodel på tværs af vores globale organisation. Samtidig blev der udrullet et nyt globalt IT-system, der understøtter standardisering og global harmonisering af HR-processer.

Endelig har vi gjort store fremskridt med vores IT-dagsorden. For at **forbedre IT-kompetencerne** og løfte vores IT til det næste niveau, så det understøtter forretningen, iværksatte vi i årets løb et projekt med at transformere og harmonisere ERP-platformer. Dermed har vi taget de første skridt i en koncernomspændende datastyringsproces, der har til formål at standardisere alle koncerndata og øge datagennemsigtheden.

-----

DET BRINGER MIG VIDERE TIL BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING og ledelsens aflønning.

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen. Som følge deraf er et antal bestyrelsesmedlemmer på valg, og bestyrelsen foreslår genvalg af dem alle. Det drejer sig om følgende bestyrelsesmedlemmer:

Nigel Northridge (Formand), Henrik Brandt (Næstformand), Dianne Neal Blixt, Luc Missorten, Anders Obel, Marlene Forsell og Claus Gregersen.

I andet halvår gennemførte bestyrelsen en evaluering af sit arbejde og samarbejdet med direktionen. Evalueringen bestod af en kombination af et spørgeskema og interviews og blev gennemført med hjælp fra en ekstern konsulent. Det overordnede resultat af evalueringen var, at bestyrelsen er velfungerende, men der blev også identificeret områder, hvor bestyrelsens arbejde potentielt kan forbedres. Fremadrettet vil bestyrelsen derfor have yderligere fokus på successionsplanlægning samt IT- og cybersikkerheds problematikker, og materiale, der anvendes af bestyrelsen i den forbindelse, vil blive forenklet og gjort kortere med henblik på at gøre bestyrelsens drøftelser på møderne mere fokuseret.

Vi har naturligvis også drøftet ledelsens aflønning i det forgangne år. Bestyrelsens målsætning er at afstemme ledelsens aflønning med vores mål for værdiskabelse i virksomheden.

Til det formål består den samlede lønpakke af en fast grundløn og både kortsigtede og langsigtede incitamentsordninger. I 2019 udgjorde det samlede vederlag til direktionen DKK 46,9 mio. mod DKK 62,1 mio. i 2018. Nedgangen kan primært henføres til en fratrædelsesgodtgørelse i 2018 til et medlem af den øverste ledelse.

Igen i 2019 offentliggjorde vi en vederlagsrapport for at øge gennemsigtigheden af direktionens og bestyrelsens aflønning. Vederlagsrapporten er tilgængelig på vores hjemmeside. Aflønningen af direktionen er i overensstemmelse med virksomhedens vederlagspolitik, og bestyrelsen anser den for passende.

På dagsordenen for i dag har vi også bestyrelsens forslag til en ny vederlagspolitik, som udstikker rammerne for aflønning af virksomhedens direktions- og bestyrelsesmedlemmer. Den opdaterede politik erstatter den gældende politik fra 2016. Den er blevet udarbejdet for at sikre, at vi har en politik, der er i overensstemmelse med de seneste ændringer til selskabsloven, og den tager desuden højde for de seneste anbefalinger for god Selskabsledelse udstedt af Komitéen for god Selskabsledelse.

Den foreslåede politik udstikker rammerne for de kontraktlige vilkår for og aflønningen af direktions- og bestyrelsesmedlemmer og beskriver, hvordan disse revideres og administreres. Politikken er udarbejdet med henblik på at sikre, at Scandinavian Tobacco Group kan:

- Tiltrække og fastholde højt kvalificerede og erfarne bestyrelses- og direktionskandidater
- Give direktionen incitament til at indfri virksomhedens strategiske ambitioner og til at gøre det på en måde, der skaber vedvarende værdi for aktionærerne
- Give direktionen en passende belønning for at nå vigtige kort- og langsigtede forretningsmæssige mål
- Fokuserer direktionens arbejde på at lede virksomheden og skabe vækst for at sikre fortsat bæredygtighed og sikre, at det sker på en måde, der tilgodeser aktionærernes og interessenternes interesser

Hvis den reviderede vederlagspolitik godkendes i dag, vil den gælde for aftaler om aflønning og incitamentsaflønning indgået i regnskabsåret 2020 og efterfølgende regnskabsår. Det er et lovkrav, at vederlagspolitikken skal godkendes af generalforsamlingen mindst én gang hvert fjerde år, og eventuelle væsentlige ændringer til vederlagspolitikken i den mellemliggende periode skal ligeledes godkendes af generalforsamlingen.

Som bestyrelse anbefaler vi, at I godkender den foreslåede vederlagspolitik, når vi kommer til det punkt på dagsordenen.

-----

LAD MIG RUNDE AF MED AT SE FREMAD I 2020.

Baseret på vores resultat og det, vi har opnået i 2019, har vi givet os selv de bedste muligheder for fortsat at levere på vores strategi og skabe yderligere værdi for vores aktionærer.

Vi har aktiviteter i attraktive nichesegmenter i den globale tobaksindustri, og vi vil fortsætte med at forfølge de vækstmuligheder, der måtte opstå. Vi vil desuden fortsat investere i virksomhedens fremtid for at kunne skabe langsigtet værdi og samtidig øge vores omkostnings- og driftsmæssige effektivitet med henblik på at optimere pengestrømmene. Denne balance er essentiel for at skabe værdi for aktionærerne.

Vi vil fastholde momentum i den igangværende moderniseringsproces og optimere vores

forretning og udvikle nye effektive måder at arbejde på. Det er en integreret del af den måde, vi driver virksomhed på. Det samme gælder kapitaldisciplin, særligt i forhold til at nedbringe varelagrene. Vi fokuserer på at generere stærke pengestrømme fra den daglige drift og på at sikre optimal kapitalfordeling.

Vi har haft en god start på 2020, hvor resultatet af den underliggende forretning var på niveau med de forventninger, der blev udmeldt i årsrapporten. Men som følge af det globale udbrud af coronavirus og den deraf følgende usikkerhed besluttede vi for nylig at suspendere resultatforventningerne til 2020.

Over hele verden iværksætter myndighederne tiltag for at inddæmme og bekæmpe virusspredningen, og vi oplever øgede restriktioner i forhold til forbrugernes bevægelighed og købemønstre. Dette medfører manglende transparens i forbrugeradfærden.

Selvom vi forventer, at forbrugeradfærden vil normalisere sig, efterhånden som virusudbruddet kommer under kontrol, og vi derfor anser effekten som forbigående, kan vi på nuværende tidspunkt ikke præcist vurdere indvirkningen på vores forretning på kort og længere sigt.

Vores forretning er grundlæggende robust med sund indtjening og stærke pengestrømme, og vi står godt rustet til at håndtere de udfordringer, vi står overfor. Vi har fuldt fokus på at styre koncernen gennem en usikker periode, og vi vil gøre alt for at beskytte vores medarbejdere, vores kunder og vores forretning.

Vi forventer at udsende en opdatering på resultatforventningerne for 2020, så snart det er muligt for os at vurdere, hvilken indvirkning coronavirus vil få på vores forretning.

-----

Vores finansielle ambition og politik for aktionærafkast er uændrede: Ambitionen er fortsat at opnå organisk vækst i EBITDA på 3-5%, at fortsætte væksten i de frie pengestrømme før virksomhedskøb og sikre en fortsat og stabil vækst i de årlige udbytteudbetalinger. Kapital, som bestyrelsen vurderer at have i overskud, vil blive udloddet til aktionærene enten i form af ekstraordinært udbytte og/eller et aktietilbagekøbsprogram.

Vi anerkender, at det ordinære udbytte er vigtigt for mange aktionærer, og vi vurderer løbende vores samlede udlodning for at sikre, at den svarer til resultaterne og forretningens investeringsbehov.

-----

HERMED SLUTTER MIN BERETNING FOR I DAG. På vegne af Scandinavian Tobacco Groups bestyrelse, direktion og alle medarbejdere vil jeg gerne takke vores aktionærer, samarbejdspartnere og kunder for den interesse og tillid, der er vist os i 2019.

Lad mig slutte med at takke alle medarbejdere og direktionen for en rigtig god indsats i 2019, og jeg vil også gerne takke mine kolleger i bestyrelsen for deres konstruktive og positive samarbejde i årets løb.

Mange tak.