



26. april 2018

Formandens ledelsesberetning på generalforsamlingen 2018

Det er mig en fornøjelse i dag for første gang at aflægge beretning som bestyrelsesformand, særligt fordi virksomheden Scandinavian Tobacco Group fortsat er i god form.

Scandinavian Tobacco Group er en af verdens førende producenter af cigarer og pibetobak. Det er en diversificeret forretning med aktiviteter inden for mange forskellige geografiske områder, tobakskategorier og brands.

Vi fokuserer på at skabe en god rygeoplevelse for voksne forbrugere, som har truffet et aktivt valg om at ryge vores produkter. Mange af vores forbrugere nærer en dyb passion for vores produkter, særligt når det gælder vores håndrullede cigarer og vores pibetobak. De interesserer sig for, hvor tobakken dyrkes, hvordan den fermenteres og opbevares, og hvordan den blandes.

Vores virksomhed har rødder 250 år tilbage, men vi har været blandt de førende globale aktører inden for cigarer og pibetobak i mindre end ti år. Og vi har kun været et børsnoteret selskab i 26 måneder.

VORES ANDET ÅR SOM BØRSNOTERET SELSKAB VAR VANSKELIGT. Vi oplevede økonomisk modvind som følge af implementeringen af et nyt IT-system i Cigars International, der er vores internetbaserede detailforhandler i USA. Det havde den konsekvens, at vi i maj 2017 måtte nedjustere vores resultatforventninger. Helårsresultatet, som vi offentliggjorde den 8. marts, indfrie de reviderede forventninger med en samlet omsætning på DKK 6.464 mio. og et justeret EBITDA på DKK 1.283 mio. Det svarer til en negativ organisk vækst i nettoomsætningen på 2,2% og en negativ organisk vækst i EBITDA på 7,4%. Årets nettoresultat steg med 4,4% til DKK 712 mio., mens de frie pengestrømme udgjorde DKK 955 mio. Vores CEO, Niels Frederiksen, vil gennemgå og forklare virksomhedens hoved- og nøgletal lidt senere.

Trods den økonomiske modvind er vi stadig i stand til at udbetale et ekstraordinært udbytte på DKK 350 mio. til vores aktionærer, og bestyrelsen foreslår i dag at øge det ordinære udbytte for andet år i træk til DKK 5,75 pr. aktie, hvilket er en stigning på 4,5% i forhold til 2016. Dermed bliver det samlede udbytte for 2017 DKK 925 mio. Det vidner om, at vi har en stærk underliggende forretning og stærke pengestrømme i Scandinavian Tobacco Group.

LAD MIG KORT GENNEMGÅ RESULTATERNE FOR VORES FIRE HOVEDKATEGORIER, før jeg går videre til at tale om, hvordan det går med implementeringen af vores strategi, og hvordan vi skaber værdi for vores aktionærer.

Lad os starte med vores håndrullede cigarer. Vores kernemarked er USA, hvor to ud af tre håndrullede cigarer i verden konsumeres. Vi er markedsførende og driver to virksomheder i USA, som handler med håndrullede cigarer.

Den ene af disse, General Cigar, udvikler og producerer brandede cigarer, der sælges gennem detailforhandlere. Nogle af de bedst kendte brands er Macanudo, CAO, Cohiba og Partagas.

Den anden virksomhed, Cigars International, er en internetbaseret detailforhandler, som også sælger direkte til forbrugerne gennem kataloger og fysiske butikker. General Cigar og Cigars International har begge væsentlige markedsandele inden for deres respektive segmenter.

Kategorien håndrullede cigarer i USA er fortsat en vigtig vækstskabende faktor for vores forretning. Det samlede marked, det vil sige det samlede forbrug af håndrullede cigarer, udvikler sig relativt fladt, og der sælges årligt lidt over 300 mio. cigarer i USA.

General Cigar havde et godt år og fortsatte med at øge sin markedsandel inden for alle salgskanaler. Cigars International tabte markedsandele på grund af implementeringen af et nyt IT-system, som skabte forstyrrelser i vores ellers så gode kundeservice.

Både i forhold til detailhandel og internethandel i USA går vi dog styrkede ud af 2017. Vi offentliggjorde i 2017 vores hensigt om at udvide vores detailhandelsplatform, og i 2018 åbner vi to store fysiske butikker i Texas i tillæg til de tre butikker, vi allerede har i Pennsylvania.

Og vi har for nylig overtaget Thompson, som er den tredjestørste internetbaserede detailforhandler af cigarer på det amerikanske marked. Internetbaseret detailhandel har været den hurtigst voksende distributionskanal for salg af cigarer i USA i de seneste mange år, og Thompson er et rigtig godt supplement til vores eksisterende forretning i USA.

Inden for kategorien maskinfremstillede cigarer er vores kernemarked Europa, hvor vi er markedsførende. Udviklingen i den samlede markedsvolumen skønnes pt. at være negativ med 3-5% pr. år på alle de markeder, hvor vi har aktiviteter.

I 2017 oplevede vi fremgang inden for denne kategori, og vi genvandt markedsandele på en række vigtige markeder, heriblandt Storbritannien og Spanien, som følge af et øget strategisk fokus på innovation og på at vinde med kernebrands på vores største markeder. Vi mistede dog markedsandele i Frankrig og Belgien som følge af en reduktion i antallet af varenumre i forbindelse med implementeringen af EU's tobaksvaredirektiv.

Vores væsentligste opgave inden for kategorien maskinfremstillede cigarer er fortsat den samme: Vi skal vinde markedsandele med afsæt i vores eksisterende portefølje og nye innovative produkter. Vi skal udvise disciplin i forhold til implementering af prisstigninger, og vi skal arbejde kontinuerligt med at forbedre effektiviteten af vores aktiviteter.

Inden for kategorien pibetobak er markedet ligeledes faldende. Den langsigtede tendens med stor forbrugerloyalitet over for kategorier og brands har dog ikke ændret sig. Traditionel pibetobak sælges hovedsageligt i Europa og USA, hvor vi på begge overordnede

markeder har førende positioner med en markedsandel på ca. 50%.

Inden for kategorien *finskåren tobak* har der overordnet set været en tendens til yderligere fald i forbrugernes efterspørgsel, og vi oplevede en negativ indvirkning på volumen i 2017 delvis på grund af den tidsmæssige forskydning af leverancerne. Vi er markedsførende i USA, Danmark og Israel og har væsentlige positioner i Norge og Schweiz. I Tyskland, som er et af de største markeder for finskåren tobak, udbygger vi vores position, og vi fortsatte med at vinde markedsandele og realiserede god volumenvækst.

For kort at opsummere oplever vi inden for nogle af vores tobakskategorier et relativt stabilt forbrug, mens vi inden for andre kategorier oplever faldende markeder. Hver enkelt kategori har sine egne rammer og sine egne udfordringer. Vi arbejder omhyggeligt med at udnytte de muligheder, vi har inden for de enkelte kategorier. Samlet set har vi en stærk, velbalanceret forretning. Og vi har muligheder for at styrke vores forretning yderligere.

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 vores aktionærer er ret enkel og kan hurtigt forklares: Moderat vækst, stigende indtjening og stærke pengestrømme. Vi ønsker også at bidrage positivt til branchekonsolideringen ved at foretage værdiskabende virksomhedskøb.

Arbejdet med at skabe moderat organisk vækst foregår i øjeblikket mest i kategorien håndrullede cigarer, men det er vores målsætning at skabe stabil vækst og stigende omsætning inden for alle tobakskategorier.

Vi arbejder hele tiden på at optimere vores forretning, og vi fokuserer på omkostninger inden for alle kategorier.

Endelig har vi fokus på kapitaldisciplin, særligt i forhold til at nedbringe vores varelagre. Vi fokuserer på at generere stærke pengestrømme fra vores daglige drift og på at sikre optimal anvendelse af kapital.

Scandinavian Tobacco Groups vision er at blive den ubestridte globale leder inden for cigarer og pibetobak. Vores strategi er udformet med det mål for øje.

HELT ENKELT FORMULERET HVILER VORES STRATEGI PÅ FIRE SØJLER: Vi ønsker at klare os bedre end markedet og vinde markedsandele, vi vil globalisere vores forretning yderligere, og vi vil være endnu mere effektive. Og alt dette skal drives af kompetente og nysgerrige medarbejdere med motivation til at opnå ekstraordinære resultater.

Jeg vil nu opridse de fremskridt, vi i 2017 har gjort inden for hver af de fire strategiske søjler. Lad mig starte med vores medarbejdere.

Vi har en stærk organisation med engagerede medarbejdere og en stærk virksomhedskultur. I 2017 gennemførte vi en tilfredshedsundersøgelse blandt alle medarbejdere i koncernen for at få et øjebliksbillede af medarbejdernes engagement og tilfredshed. Svarprocenten var 93%, og tilfredsheden var høj – 87% – sammenlignet med et eksternt benchmark på 70%. Det betyder, at der blandt vores medarbejdere generelt er en meget høj grad af tilfredshed med arbejdspladsen og jobbet.

Vi har gennem årene haft succes med at rekruttere kompetente medarbejdere til vores virksomhed, og vi har en stor gruppe medarbejdere med mange års erfaring fra tobaksindustrien. Vejen til at blive den ubestridte leder inden for cigaretter og pipetobak vil være krævende for vores organisation, og vi er derfor i gang med at investere i at styrke vindermentaliteten i vores organisation yderligere, forbedre vores HR-indsats, skabe globale kompetencecentre og indfri ambitiøse målsætninger på tværs af hele organisationen.

Hvis vi nu vender os mod effektivitet, har vi i løbet af 2017 gradvist reduceret kompleksiteten og forbedret effektiviteten i forretningen. Vi afsluttede de optimerings- og effektiviseringsprogrammer, vi havde annonceret i 2015 og 2016. Omkostningsoptimeringsprogrammerne har givet besparelser på DKK 200 mio. med fuld effekt for 2018. Vores program for nedbringelse af varelagrene har givet en samlet besparelse på DKK 667 mio. i forhold til 2014, hvilket ligger et godt stykke over den oprindelige plan og er opnået ét år før tid.

Vi har desuden forbedret vores globale produktions-setup ved at reducere antallet af fabrikker og varenumre i vores produktportefølje.

Optimerings- og effektiviseringsprogrammerne har givet os en mere lønsom og stærkere forretning. Vi har ikke offentliggjort nye omstrukturingsprogrammer, men vi anser fortsat omkostningsoptimering og effektivitetsforbedringer som en integreret del af den måde, vi driver virksomhed på, og vi vil fastholde vores daglige fokus og indsats inden for dette område.

For at vi kan klare os bedre end markedet og vinde markedsandele, har vi i 2017 etableret en ny forretningsenhed, der dækker vores største marked i Nordamerika. Det gør, at vi fortsat er i en god position til at udvikle og udvide forretningsmuligheder i denne region, i form af både organisk og uorganisk vækst. Og med købet af Thompson og vores to nye fysiske detailforretninger i Texas er platformen for fremtidig vækst i Nordamerika blevet styrket.

I det seneste år fortsatte vi også med at udbygge vores geografiske tilstedeværelse. Vi etablerede en ny salgsorganisation i Sverige og lancerede Granger, en innovativ filtercigarillo, på nøglemarkeder som f.eks. Tyskland, Spanien, Finland og Danmark og vi lancerede de håndrullede cigaretter Macanudo Inspirado White og Black i USA.

For at opsummere så oplevede vi i 2017 væsentlige fremskridt i forhold til implementeringen af alle dele af vores strategi – og det arbejde, der er blevet udført i organisationen, har givet os de rette byggesten til at understøtte koncernens langsigtede succes.

I 2017 OPLEVEDE VI EN RÆKKE ÆNDRINGER I BESTYRELSEN. Vi var glade for at kunne byde velkommen til Henrik Brandt, mens Marlene Forsell og Conny Karlsson trådte tilbage efter henholdsvis tre og syv års virke i bestyrelsen, da Swedish Match solgte sine aktier i Scandinavian Tobacco Group. Jeg vil gerne takke Marlene Forsell og Conny Karlsson for deres værdifulde bidrag til Scandinavian Tobacco Group gennem årene.

Og i dag udtræder Henning Kruse Petersen af bestyrelsen efter næsten otte års virke. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke Henning Kruse Petersen for hans hårde arbejde, bidrag og loyalitet over for koncernen.

Anders Obel er foreslået som ny kandidat til bestyrelsen. Anders har omfattende erfaring inden for ledelse af industri- og investeringsvirksomheder samt økonomisk og finansiell ekspertise. Han har desuden indgående kendskab til koncernen, da han har siddet i bestyrelsen for Scandinavian Tobacco Group i perioden 2010-2016. Jeg anbefaler varmt Anders Obel til bestyrelsen.

I 2017 gennemførte vi for første gang en bestyrelseevaluering for at afstemme forventningerne til engagement og samarbejde i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen.

Resultatet gav os værdifuld indsigt i en række forskellige aspekter af bestyrelsens arbejde, herunder strategi, effektivitet, successionsplanlægning, risikostyring samt sammensætningen af og arbejdet i de forskellige bestyrelsesudvalg. På baggrund af evalueringen har vi implementeret enkelte effektive ændringer med henblik på yderligere at optimere sammensætningen af og strukturen for møder i bestyrelsen, og bestyrelseevalueringen vil være et værktøj, som vi kommer til at bruge aktivt fremover.

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. Den samlede løn for de seks direktionsmedlemmer udgjorde DKK 40,5 mio., bestående af løn, incitamentsordninger, bonus og pensionselementer som anført i selskabets årsrapport.

Aflønningen af direktionen er i overensstemmelse med selskabets aflønningspolitik, og bestyrelsen anser den for passende.

LAD MIG RUNDE AF MED AT SIGE, AT VI SER FORTRØSTNINGSFULDT PÅ 2018. Vi er en af verdens største producenter af cigarer og pibetobak, og vi har fortsat fokus på at maksimere det samlede aktionærafkast, og vi vil forfølge de muligheder, der måtte vise sig i form af organisk vækst, værdiskabende strategiske virksomhedskøb og udlodning af udbytte til aktionærene.

Vi investerer fortsat i virksomhedens fremtid for at kunne skabe langsigtet værdi og samtidig øge den omkostnings- og driftsmæssige effektivitet med henblik på at optimere pengestrømmene. Denne balance er essentiel for at skabe værdi for aktionærene.

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, de har vist os i 2017. Vi ser frem til 2018, hvor vi forventer at udnytte vores vækstmuligheder, videreudvikle vores innovative produktpipeline og udbygge vores førende markedsposition.