



Formandens beretning på generalforsamlingen den 14. april 2021

Jeg vil gerne byde alle vores aktionærer hjertelig velkommen til Scandinavian Tobacco Groups ordinære generalforsamling i 2021.

Indledningsvis vil jeg gerne takke alle medarbejdere i Scandinavian Tobacco Group for deres engagement og hårde arbejde i 2020, hvor Covid-19 kom til at påvirke alle, både enkeltpersoner og virksomheder. Alle som én har medarbejderne arbejdet hårdt, engageret og opfindsomt for at styre vores organisation gennem et turbulent og dramatisk år. De fortjener stor ros for at have gjort det muligt for os at klare os igennem en periode præget af samfundsmæssig og økonomisk usikkerhed som følge af pandemien – og stå endnu stærkere. Mange tak.

Lad mig indlede den mere formelle del af min beretning med at gennemgå de finansielle hoved- og nøgletal for 2020. I helåret 2020 leverede Scandinavian Tobacco Group en nettoomsætning på 8.006 mio. kr. og EBITDA før særlige poster på 1.826 mio. kr. Det svarer til en organisk vækst i nettoomsætningen på 6,6% og en organisk vækst i EBITDA på 14,0%, hvilket svarer til resultatforventningerne til året. Nettoresultatet udgjorde 678 mio. kr., mens de frie pengestrømme før virksomhedskøb for andet år i træk udgjorde et rekordhøjt beløb på 1.394 mio. kr.

Bestyrelsen foreslår, at der udloddes et udbytte på 6,50 kr. pr. aktie, hvilket er en stigning på 6,6% i forhold til det ordinære udbytte for 2019. Dermed er det ordinære udbytte øget for femte år i træk. Udbyttet på 6,50 kr. pr. aktie svarer til en samlet udlodning på 625 mio. kr. Ud over udbetaling af udbytte har vi også for nylig gennemført et aktietilbagekøbsprogram til en samlet værdi af 300 mio. kr. Og så sent som i sidste måned har vi iværksat et nyt aktietilbagekøbsprogram til en samlet værdi af op til 600 mio. kr., der løber over de næste 12 måneder.

Det øgede udbytte og aktietilbagekøbsprogrammerne vidner om styrken i den underliggende forretning og om vores evne til at generere stærke pengestrømme.

Jeg vil nu vende opmærksomheden mod ændringerne i koncernens rapporteringsstruktur og de tre nye kommercielle divisioner.

I maj måned sidste år – efter integrationen af Agio Cigars – lancerede vi en ny organisationsstruktur med tre nye kommercielle divisioner, og koncernens eksterne rapporteringsstruktur blev ændret i overensstemmelse hermed. Fra andet kvartal 2020 har vores rapportering været opdelt på de tre divisioner:

- North America Online & Retail
- North America Branded & Rest of World og
- Europe Branded

Jeg vil nu præsentere de enkelte divisioner og gennemgå deres resultater for 2020.

Lad os starte med North America Online and Retail. Denne division er forankret i Cigars International og omfatter direkte salg til forbrugerne af samtlige produktkategorier, som sælges via vores onlinekatalog og onlinedetailhandel i Nordamerika. I 2020 tegnede divisionen sig for 33% af koncernens nettoomsætning og 28% af EBITDA før særlige poster.

Divisionens største produktkategori er håndrullede cigarer, der udgør 81% af nettoomsætningen.

Divisionen havde i 2020 en nettoomsætning på 2.662 mio. kr. (mod 2.291 mio. kr. i 2019) med en organisk vækst på 18,9% (mod 0,7% i 2019) og en bruttomargin før særlige poster på 40,4% (mod 38,5% i 2019). Det stærke resultat blev skabt på baggrund af stigende efterspørgsel efter håndrullede cigarer og vækst i onlinesalgskanalen som følge af Covid-19-pandemien. Den fortsatte opgradering og professionalisering af divisionens onlineplatforme bidrog også væsentligt til det stærke resultat.

North America Online & Retail fortsatte i 2020 sin ekspansion i detailledet med åbningen af tre cigarsuperstores i Texas og Florida. Det bringer det samlede antal butikker op på syv.

Divisionen North America Branded & Rest of World dækker salg til mange dele af verden. Divisionen sælger samtlige produktkategorier til engrosforhandlere og distributører via vores selskaber i USA, Canada, Australien og New Zealand samt Global Travel Retail and International Sales, som varetager salg til en række forskellige markeder over hele verden, inklusive Asien. I 2020 tegnede divisionen sig for 32% af koncernens nettoomsætning og 45% af EBITDA før særlige poster.

Divisionen havde i 2020 en nettoomsætning på 2.527 mio. kr. (mod 2.436 mio. kr. i 2019) med en organisk vækst på 0,4% (mod -6,2% i 2019) og en bruttomargin før særlige poster på 49,1% (mod 49,0% i 2019).

Den største produktkategori inden for divisionen North America Branded & Rest of World er maskinfremstillede cigarer, der udgør 28% af omsætningen. Håndrullede cigarer udgør 26% af salget, som primært er drevet af salget til onlinedistributionskanalen og den fysiske handel.

Udviklingen i divisionen var drevet af en stigning i det samlede forbrug af en række forskellige produktkategorier, da forbrugere verden over arbejdede hjemmefra og dermed havde bedre mulighed for at ryge. I særdeleshed oplevede divisionen en væsentlig stigning i volumen af håndrullede cigarer i USA og vækst i salget af røgtobak i USA og Norge.

Divisionen Europe Branded dækker salg af samtlige produktkategorier til engrosforhandlere, distributører og detailhandlere på 12 europæiske markeder. De største af disse er Frankrig, Belgien, Holland, Storbritannien, Tyskland, Spanien og Italien.

I 2020 tegnede divisionen sig for 35% af koncernens samlede nettoomsætning og 32% af EBITDA før særlige poster. Maskinfremstillede cigarer udgjorde 74% af divisionens nettoomsætning, mens røgtobak tegnede sig for 17%.

Divisionens nettoomsætning udgjorde 2.817 mio. kr. (mod 1.992 mio. kr. i 2019) og var positivt påvirket af købet af Agio Cigars. Den organiske vækst var på 2,3% (mod -1,3% i 2019), og bruttomarginen før særlige poster var på 49,6% (mod 53,4% i 2019).

Det samlede marked for maskinfremstillede cigarer fortsatte i 2020 det strukturelle fald, og den organiske vækst i nettoomsætningen var drevet af øgede markedsandele og pris-sætningen inden for maskinfremstillede cigarer. Den samlede markedsandel for maskinfremstillede cigarer på de seks største europæiske markeder har ligget stabilt på 33,1% siden købet af Agio Cigars.

Efter denne gennemgang af de regnskabsmæssige resultater går jeg nu videre til tre af de væsentligste komponenter i udviklingen i Scandinavian Tobacco Group i 2020: integrationen af Agio Cigars, gennemførelsen af vores transformationsprogram, Fuelling the Growth, og lanceringen af vores nye strategi, Rolling Towards 2025.

Jeg vil lægge ud med den vellykkede integration af Agio Cigars, som var det største virksomhedskøb i koncernens nyere historie.

I januar 2020 købte Scandinavian Tobacco Group Agio Cigars, en førende europæisk producent af maskinfremstillede cigarer. Med en købspris på ca. 1,6 mia. kr. styrkede virksomhedskøbet vores markedspositioner på nøglemarkeder for maskinfremstillede cigarer som Frankrig, Holland, Belgien, Italien og Spanien. Koncernens nettoomsætning steg med 15% efter købet.

Købet af Agio Cigars var et vigtigt skridt i vores transformation, fordi vi fik tilføjet en stærk brandportefølje, stærke markedspositioner og en robust forsyningskæde. Og jeg er glad for at kunne meddele, at integrationen skrider planmæssigt frem. Den kommercielle integration er gennemført, og vi har i 2020 realiseret synergieffekter i størrelsesordenen 80 mio. kr. Vi forventer, at købet vil være fuldt integreret inden udgangen af 2022.

Et andet område, hvor der er sket væsentlige fremskridt, er vores transformationsprogram, Fuelling the Growth. Fuelling the Growth, der blev lanceret i 2018, er et gennemgribende nyt program for hele koncernen, som styrker Scandinavian Tobacco Group og gør virksomheden mere konkurrencedygtig, så vi kan stå bedre rustet til at indfri vores vision om at blive den ubestridte globale leder inden for cigarer.

Siden lanceringen af programmet har vi arbejdet hårdt på 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. Vi afsluttede vi programmet i løbet af året, og vi nåede målsætningen om at opnå besparelser på run rate-basis på 250 mio. kr. ét år før tid.

Fuelling the Growth har været – og vil fortsat være – vigtig for alle aspekter af vores forretning. Med en ny organisation, en ny driftsmodel og et vedholdende fokus på effektivitet og omkostninger er programmet et centralt element i den fremadrettede værdiskabelse for Scandinavian Tobacco Group.

I 2020 lancerede vi en opdateret strategi. Vi kalder den Rolling Towards 2025, og vi betragter den som det naturlige næste skridt i udviklingen og professionaliseringen af Scandinavian Tobacco Group.

Strategien fornyer og reviderer koncernens ambition og vision og udstikker en tydelig retning for de næste fem år. Rolling Towards 2025 cementerer vores fokus på cigarer og vil i sidste ende gøre det muligt for os at blive en større virksomhed, øge vores EBITDA-resultat og opnå enestående likviditetsskabelse til gavn for os som virksomhed og for vores aktionærer.

Rolling Towards 2025 bygger på en struktur med fem fokuserede "must-win battles", fire katalysatorer og et sæt definerede værdier, der skal understøtte os i at yde vores absolut bedste. De fem "must-win battles" er fokusområder, som vi skal lykkes med inden udgangen af 2025 for at indfri vores ambition. Fokusområderne understøttes af fire katalysatorer – fire områder, som skal hjælpe med at holde dampen oppe og styrke vores strategi ved at sikre en effektiv drift og IT-infrastruktur og sikre en stabil tilgang af nye talenter og samtidig identificere nye muligheder for at skabe vækst.

Jeg ser personligt frem til at rapportere om fremdriften på Rolling Towards 2025 i de kommende år.

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 samtlige bestyrelsesmedlemmer:

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

Bestyrelsen anbefaler desuden valg af Henrik Amsinck som nyt medlem af bestyrelsen. Henrik er Chief Information Officer (CIO) i LEGO-koncernen, og han vil, hvis han bliver valgt ind, kunne bidrage med generel ledelseserfaring fra sin tid som del af et ledelsesteam i internationale virksomheder samt betydelig specialisterfaring inden for IT og projektstyring – og erfaring med teknologi inden for detail- og onlinesalg.

Sidste år blev selskabets vederlagspolitik godkendt på den ordinære generalforsamling. Som anført i politikken er det hensigten at give direktionen en passende belønning for op-

nåelse af centrale kort- og langsigtede forretningsmæssige mål samt at sikre fortsat bæredygtighed og et vederlag, der er afstemt med aktionærernes interesser.

Vederlagspakken til vores direktion, dvs. vores CEO og CFO, består af en fast grundløn og både kortsigtede og langsigtede incitamentsordninger. I 2020 udgjorde det samlede vederlag til direktionen 22,2 mio. kr.

I henhold til nye lovkrav på området har vi udarbejdet en mere omfattende vederlagsrapport. Rapporten omfatter detaljerede oplysninger om sammensætningen af det samlede vederlag til direktionen og bestyrelsen og indeholder desuden sammenligningstal for tidligere år. Vederlaget til direktionen og bestyrelsen i 2020 var i overensstemmelse med vederlagspolitikken, og vi anbefaler, at generalforsamlingen godkender vederlagspolitikken, når vi kommer til det punkt på dagsordenen. Vi mener, at vederlaget til direktionen, foruden at være i overensstemmelse med vederlagspolitikken, også på rimelig vis afspejler de resultater, selskabet har opnået.

På dagsordenen for i dag er også bestyrelsens forslag om at forhøje bestyrelsens vederlag.

Bestyrelsens årlige basishonorar har været uændret siden 2016, og i henhold til vederlagspolitikken revurderer vi årligt vederlaget. Vi mener, at det er tid til at justere vederlaget, også ud fra en sammenligning med det vederlag, der betales i sammenlignelige internationale virksomheder. Som bestyrelse anbefaler vi, at I godkender forslaget, når vi kommer til det punkt på dagsordenen.

I henhold til de danske anbefalinger for god selskabsledelse vil vi redegøre for den selvevaluering, som bestyrelsen har gennemført i 2020. I andet halvår gennemførte bestyrelsen en evaluering af sit arbejde og sine resultater og af samarbejdet med direktionen. I 2020 blev evalueringen gennemført i form af individuelle interviews forestået af mig som bestyrelsesformand. Mindst hvert tredje år gennemfører vi selvevalueringen med bistand fra en ekstern konsulent. Det samlede resultat af sidste års evaluering var, at bestyrelsen er velfungerende, men baseret på input fra de gennemførte interviews tester vi nu, hvordan vi kan optimere den måde, vi arbejder på, ved at reducere antallet af punkter på dagsordenen til vores fysiske møder og samtidig indlægge videomøder mellem vores formelle bestyrelsesmøder, så bestyrelsen opdateres hyppigere henover året.

Lad mig runde af med at se fremad i 2021.

Med afsæt i vores stærke regnskabsresultat, forretningens dokumenterede robusthed og medarbejdernes fremragende indsats i et begivenhedsrigt år har vi alle muligheder for at fortsætte med at skabe værdi for vores aktionærer i 2021.

Med en opdateret strategi har vi skabt nogle tydelige rammer og stærke prioriteter, som vi vil arbejde fokuseret med i de kommende år. Vi vil fortsat forfølge de vækstmuligheder, der måtte opstå, og investere i virksomhedens fremtid for at kunne skabe øget langsigtet værdi og samtidig øge den omkostnings- og driftsmæssige effektivitet med henblik på at optimere pengestrømmene. Denne balance er fortsat afgørende for at skabe værdi for aktionærerne.

Vi vil i 2021 øge vores indsats inden for Corporate Social Responsibility (CSR) og eksekvere på koncernens allerførste CSR-strategi, som blev vedtaget i 2020 og adresserer FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. En af de ting, vi har forpligtet os til i 2021, er at måle vores Scope 1 og 2-udledninger i henhold til Greenhouse Gas Protocol.

Vi vil desuden tage de første skridt til at implementere et nyt globalt Enterprise Resource Planning-system (ERP). Det er den største IT-investering i Scandinavian Tobacco Groups historie og et nyt ERP-system vil være et afgørende element i eksekveringen af vores strategi og vil forbedre vores evne til at skabe vækst og lønsomhed.

Vi vil fastholde momentum i moderniseringen og professionaliseringen af vores forretning og fortsætte med at øge effektiviteten i alle dele af vores organisation. Vi går videre med den planlagte nedlukning af to produktionsfaciliteter i Holland og vores planer om at konsolidere og automatisere vores lager i USA.

Kapitaldisciplin er uforandret et fokusområde for os, særligt i forhold til nedbringelse af vores lagre og forenkling af vores produktportefølje. Vi fokuserer på at generere stærke pengestrømme fra den daglige drift og på at sikre optimal kapitalfordeling.

Vi er nu nogle måneder inde i 2021, og alle arbejder hårdt for at sikre, at virksomheden leverer på de ambitiøse forventninger for året om at generere organisk EBITDA-vækst på mere end 7%, frie pengestrømme før virksomhedskøb på mere end 1 mia. kr. og en stigning i justeret indtjening pr. aktie (EPS) på mere end 10%. Indtjening pr. aktie er et nyt forventningsmål for Scandinavian Tobacco Group, og vi mener, at tallet som et mål for værdiskabelse vil være en værdifuld tilføjelse til vores nøgletal.

Vi har fastholdt vores underliggende generelle finansielle ambition. Vi forventer altså fortsat:

- at levere en gennemsnitlig organisk EBITDA-vækst på 3-5% om året og
- at generere gennemsnitlig årlig vækst i frie pengestrømme før virksomhedskøb samt at foretage betydelige investeringer.

Dog har vi besluttet at tilføje afkast af investeret kapital (ROIC) til vores finansielle ambition. Afkast af investeret kapital er et mål for kapitaleffektivitet, som vi har til hensigt at forbedre i de kommende år. Fremadrettet forventer vi derfor:

- at forbedre vores afkast af investeret kapital (ROIC).

Vores politik for aktionærafkast er uændret:

- Enhver kapital, som efter bestyrelsens vurdering er overskydende, vil blive udloddet til aktionærene som udbytte og/eller aktietilbagekøb med en ambition om at generere årlig vækst i de ordinære udbyttebetalinger.

Enhver udlodning vil være baseret på en sammenligning af den forventede fremtidige gearingegrad og vores gearingsmål på 2,5x. Vi beregner gearingegraden som nettorentebærende gæld/EBITDA før særlige poster.

Vi anerkender, at det ordinære udbytte er vigtigt for mange aktionærer, og vi fastholder fleksibiliteten til midlertidigt at overskride den målsatte gearingegrad i forbindelse med udlodning af udbytte, virksomhedskøb og investeringer. Vores kapitaludlodninger vil til enhver tid tage højde for eventuelle virksomhedskøb og andre likviditetsbehov.

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, kunder og forbrugere for den interesse og tillid, der er vist os i 2020.

Lad mig slutte med at takke alle medarbejdere og direktionen for en rigtig god indsats i 2020, for det stærke resultat, vi har opnået, og lad mig – endnu engang – takke dem for den store præstation, de har ydet i et år, der har været helt uden fortilfælde. Jeg vil også gerne takke mine kollegaer i bestyrelsen for deres konstruktive og positive samarbejde i årets løb.

Mange tak.