



Tak for ordet. Mit navn er Mikael Bak, jeg er direktør i Dansk Aktionærforening med godt 17.000 medlemmer, hvor af mange er aktionærer i Carlsberg, og mange også er til stede her i dag.

Først og fremmest tak til Carlsberg for at afholde endnu en generalforsamling i disse fantastiske omgivelser - også med adgang til at se med online. Det er Aktionærdemokrati, som vi værdsætter.

Også tak til bryggeriets mange ansatte rundt om i verden for en kæmpe indsats i 2023, og for at være med til at skabe et resultat, der bød på et større overskud på driften trods en lavere omsætning.

Aktiekursen faldt desværre godt 8% i 2023, en del under C25 indeksets gennemsnitlige afkast. En af årsagerne til faldet har uden tvivl været udfordringerne med afviklingen af de russiske forretninger. Det er endt med en gigantisk afskrivning, hvilket nok ikke kommer som en stor overraskelse for mange. Desværre.

Vi har fra Dansk Aktionærforening side spurgt ind til risiciene ved de russiske aktiviteter gennem årene, første gang i 2019 før invasionen af Ukraine. Og sidste år kaldte vi på en hurtig afvikling, også selv om det eventuelt skulle koste et større tab. Nu står vi så her og må konstatere, at forløbet er endt uskønt. To betroede folk fra bryggeriets russiske topledelse sidder fængslet på ubestemt tid i Rusland, der føres retssager, og samtidig har Carlsberg fået en seriøs trussel om ulovlig parallel-import at forholde sig til.

Vi vil gerne høre den nye ledelses vurdering af sagen:

1) Hvor langt er man i forhold til retssager, der eventuelt kan få noget af tabet hjem.

2) er det korrekt forstået, at det kan være en mulighed, at bryggeriet kan gå efter erstatning i indefrosne russiske midler der står i vesten? Og

3) Hvad har bryggeriet lært af forløbet, som man eventuelt kan bruge, hvis der opstår politiske uroligheder på andre markeder, som fx Kina?

Apropos den nye ledelse. Lad os på vegne af de private investorer byde en varm velkomst til dig, Jakob Aarup Andersen, som ny mand på broen. Du kommer populært sagt fra et sted, hvor I har været vant til at rydde op og rengøre - efter festen -, og nu skal du så i højere grad selv være med til at skabe festen – med salg og udvikling af Carlsbergs store produktsortiment. Og forhåbentligt har vi fået os en direktør, der ikke kun er god til at få rydde op, men også at skabe en fest – for aktionærerne ikke mindst. Det leder mig til mit andet spørgsmål:

I den reviderede strategiplan, Accelerate Sail, som vi i øvrigt bifalder, lægges der op til at skrue op for vækstambitionerne bl.a. gennem øget salg og indtjening på premium-produkter. Når vi ser rundt hos andre bryggerier og dermed konkurrenter, så tyder det på, at de har næsten præcis den samme idé. Kan direktøren uddybe, hvorfor Carlsberg mener at være ekstra godt kvalificeret til at lykkes i denne behårde konkurrence? Og i samme strategiske spor. Kan direktøren løfte sløret for, om der er eller skal sættes gang i nye innovative tiltag, der måske mere radikalt kan give Carlsberg en afgørende førerposition frem mod 2030? Så vi undgår, at det kun bliver en blodrød kamp mod konkurrenterne om markedsandele.

Afslutningsvis kan jeg ikke dy mig for at kommentere på, at Carlsberg i sin rapportering i år har valgt at flytte den Indiske marked sammen med Nepal over til den Østeuropæiske gruppe. Det er da om noget innovativt tænkt - og man kan vel hævde, at hvis det lykkes at flytte Indien til Østeuropa, så har vi også grund til at tro på at anden radikal innovation vil kunne lykkes. Spøg til side. Vi hører gerne ledelsens



udbygning af, hvorvidt man ser de tre nuværende divisioner som en blivende konstellation, eller om det i første omgang handler om, at forretningen skal justeres efter afviklingen af det store russiske marked. Med andre ord, om vi kan forvente at Indien igen flytter til tilbage til Asien i fremtiden?

Her til slut vil jeg på de private investorer vegne ønske Carlsberg og alle i bryggeriets medarbejder held og lykke i 2024. Vi ser frem til at mødes igen om et år her i Glyptoteket, forhåbentligt til en rapportering om solide positive tal på bundlinjen.