

Talepapir – Carlsberg Generalforsamling, 16. marts 2026,

Af direktør, Mikael Bak, Dansk Aktionærforening – (Kan blive ændret - det talte ord gælder).

På vegne af medlemmerne i Dansk Aktionærforening, hvoraf flere er til stede her i dag, vil jeg gerne takke ledelsen for en god beretning – og for de flotte udbytter, der er indstillet til udbetaling.

Jeg vil også gerne benytte lejligheden til at sige tak for den åbenhed og dialog, som Carlsberg har vist over for os aktionærer i det forgangne år. I november havde vi fornøjelsen af et velbesøgt medlemsevent i Carlsbergs smukke historiske lokaler, hvor vi også fik mulighed for et mere dybdegående interview med dig, Jakob. Det sætter vi stor pris på.

Når man ser på årets resultat og de analyser, der er kommet efterfølgende, peger flere analytikere på to særlige udfordringer i markedet. For det første at en del af væksten i disse år drives af opkøb – ikke mindst Britvic. Og for det andet at det globale forbrugermarked fortsat er præget af usikkerhed og svag efterspørgsel flere steder, ikke mindst i de traditionelle kategorier.

Konkurrencen forventes at blive endnu hårdere i de kommende år. Derfor bliver det også afgørende, at Carlsberg ikke blot følger markedet – men formår at være et skridt foran konkurrenterne.

Jeg vil gerne starte med at spørge ledelsen, hvad man særligt har lært og erfaret i løbet af de seneste urolige 12-18 måneder, som kan få betydning for den fremtidige retning, og erobring af markedsandele. Samtidig vil jeg gerne høre, **hvilke tre lande eller geografiske markeder** ledelsen ser som de vigtigste strategiske vækstområder netop nu – også set i lyset af den globale uro, vi oplever netop nu.

Mine afsluttende spørgsmål vedrører det østeuropæiske marked og den ulykkelige situation, som vi desværre fortsat ser i Ukraine. Vi konstaterede sidste år, at bryggeriet formåede at afvikle sine aktiviteter i Rusland, hvilket vi bakkede op om. Desværre ser vi jo fortsat russiske aggressioner, og fra europæisk side er der bred enighed om at fastholde presset på Rusland.

Jeg vil derfor gerne høre, **om Carlsberg kan bekræfte, at koncernen i dag ikke længere har nogen kommercielle relationer til det russiske marked – heller ikke gennem parallelimport, som man er bekendt med?** Og samtidig vil jeg spørge, **i hvor stort omfang Carlsbergs varemærker fortsat udnyttes på det russiske marked – enten lovligt eller ulovligt?**

Afslutningsvis vil jeg på vegne af de private investorer ønske Carlsberg, og ikke mindst de mange tusinde medarbejdere held og lykke i det kommende år. Vi håber, at det kommende år vil vise fortjent fremgang både for forretningen og for aktiekursen.

Tak for ordet.