

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

*(I tilfælde af afvigelser mellem det talte og skrevne ord, er det talte ord gældende)*

Det har været et år med fremgang for Bang & Olufsen, men også et år med mange uforudsete udfordringer, der havde stor betydning for vores resultater.

Finansåret 2021/22 har vist, at vi har en strategi, der virker, og at vi er godt i gang med at gøre B&O til en mere robust virksomhed, der står bedre rustet til at håndtere eksterne stød, som dem vi oplevede i det nu overståede finansår.

De komponent- og logistikudfordringer, vi oplevede i 2020/21, blev yderligere forværret i dette finansår. Det betød, at vi måtte absorbere mere end 220 millioner i ekstraordinære omkostninger, hvilket var godt 150 millioner mere end året før. Problemerne ramte samtidig også salget, fordi vi fik længere leveringstid på mange produkter, måtte redesigne enkelte produkter og endda udskyde lanceringer.

Som resten af verden blev vi også påvirket af Ruslands invasion af Ukraine. Vi stoppede øjeblikkeligt salg og leverancer til Rusland og Belarus, og vi har opsagt aftalerne med partnerne i disse markeder. Krigen forværrede derudover presset på forsyningskæderne og førte til højere priser på gas, el og råvarer. Vi havde fra start fokus på at hjælpe vores ukrainske partner og hans familie. Det fortsætter vi med.

Jeg blev stolt af at se reaktionen hos B&Os medarbejderne. På medarbejdernes opfordring oprettede B&O en støtteindsamling gennem Røde Kors. På en uge indsamlede medarbejderne over 100.000 kroner, og det beløb valgte B&O at matche, så vi sendte 200.000 kroner afsted til humanitær hjælp. På vegne af bestyrelsens vil jeg gerne takke medarbejderne for dette initiativ.

I finansårets sidste måneder blev vi ramt af omfattende corona-nedlukninger i Kina. Det havde en betydelig indvirkning på vores forretning, kollegaer og partnere – også uden for Kina. Vi kunnet ikke sælge til kinesiske kunder, og det var samtidig umuligt for os og vores partnere at få adgang til vores lagre. Det betød også, at vi ikke kunnet få produkter ud af landet. Vi mistede over 100 millioner i omsætning, og nedlukningerne var hovedårsagen til, at vi måtte revidere vores finansielle forventninger til finansåret i midten af maj

Til trods for de udfordringer leverede vi tocifret omsætningsvækst for andet år i træk, ligesom vi igen forbedrede vores lønsomhed. Det viser, at vores strategi virker. Vi kan dog ikke være tilfredse med udviklingen i de frie pengestrømme, der var negative for året. Udviklingen skyldtes især nedlukningerne i Kina, der ramte så sent på året, at vi ikke nåede at tilpasse produktion til det faldende salg.

Omsætningen steg med 12% til 2,9 milliarder, hvilket er godt 300 millioner mere end sidste år. Det var andet år i træk med tocifret omsætningsvækst, og vi voksede i alle vores tre regioner. Især Americas leverede høj vækst. Væksten i Asien var også solid til trods for nedlukningerne. Vi havde leveret en endnu højere omsætning, hvis ikke vi havde været begrænset af komponentmangel og nedlukningerne i Kina.

Vi voksede i alle tre produktkategorier. Væksten kom især fra Staged-kategorien, der tæller fjernsyn og store højtalere, samt Flexible Living kategorien, der er multiroom-højtalere til hjemmet. Endelig leverede vi god vækst i Brand-partnerskaber. Det var drevet af en positiv udvikling i de eksisterende aftaler med HP og Harman, og så begyndte de nye partnerskaber, der kom til i år, også at bidrage til væksten.

Kigger vi 2 år tilbage er omsætningen steget med 900 millioner eller 45%. Det er en udvikling, vi kan være stolte af.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

Vi forbedrede vores bruttomargin med 2 %-point. Det var især drevet af den højere vækst i Staged og Flexible Living kategorierne samt den positive udvikling i licensforretningen, der har en høj bruttomargin.

Marginen blev derimod negativt påvirket af de stigende priser på komponenter, der som tidligere nævnt betød ekstraordinære omkostninger på 220 millioner. Vi arbejdede i 2021/22 målrettet for at nedbringe omkostninger til fragt. Vi etablerede mere regional produktion, og vi flyttede en del til togtransport mellem Asien og Europa. Disse tog kører gennem Rusland og Ukraine, og med Ruslands invasion måtte vi igen rykke mere af vores transport tilbage til fly.

Vi hævede prisen på udvalgte produkter i januar og i juni 2022. Det gjorde vi blandt andet for at kompensere for de stigende omkostninger til komponenter. Prisstigninger er foretaget på udvalgte produkter og efter grundige analyser af eventuelle effekter på kundeefterspørgslen.

Vi forbedrede EBIT marginen med 0,4 %-point sammenlignet med sidste år. Marginen var naturligvis påvirket af de ekstraordinære omkostninger til komponenter og logistik. Herudover investerede vi også flere ressourcer i produktudvikling, i salg og i marketing. Vi kan være tilfredse med, at vi trods udfordringer forbedrede EBIT-marginen og fastholdte et positivt driftsresultat.

Resultatet efter skat var negativt med 30 millioner, hvilket var 7 millioner lavere end sidste år. Det er selvfølgelig ikke tilfredsstillende, men skyldtes blandt andet, at vi blev ramt af uroen på finansmarkederne, hvilket gav os negative kursreguleringer, som ramte årets resultat.

Kapacitetsomkostninger steg med 15%, og det var især drevet af de investeringer, vi foretog for at styrke vores robusthed. Stigningen var især relateret til udviklingsomkostninger og distributions- og marketingomkostninger, der som nævnt er strategiske fokusområder. Vi har fået flere kompetencer ind på begge områder, især softwareingeniører og salg- og marketingsfolk i kernemarkederne.

Administrationsomkostningerne var derimod uændrede og i tråd med de besparelser, som vi gennemførte med vores omkostningsprogram forrige år.

De frie pengestrømme var negative med 172 millioner, hvilket var utilfredsstillende

De første 9 måneder af året leverede vi positive frie pengestrømme, til trods for at vi absorberede de førnævnte ekstra omkostninger til logistik og komponenter. Nedlukningerne i Kina kom dog så sent på året, at vi ikke havde tid til at korrigere vores salg og produktion til det lavere salg.

Udviklingen i pengestrømme var derfor især påvirket af Kina-nedlukningerne i sidste kvartal, hvor vi blev ramt af manglende salg og en stigning i arbejdskapital blandt andet drevet af højere varelagre.

Investeringerne steg også betydeligt i forhold til sidste år. En stor andel af vores investeringer er relateret til vores produktportefølje, men vi har også investeret i vores butikker, og derudover har vi udvidet kapaciteten på vores aluminiumsfabrik her i Struer.

Som følge af de negative frie pengestrømme faldt vores kapitalberedskab til 433 millioner. Kapitalberedskabet består af vores tilgængelige likviditet og vores kreditfacilitet.

Vi har i hele strategiperioden haft fokus på at skabe en mere efterspørgselsdrevet virksomhed, så vi sikrer en sund virksomhed og balance mellem det, vi sælger til vores forhandlere, og det der sælges af forhandlerne til slutkunderne. Det er det, vi kalder sell-out her på sliden.

Det arbejde betyder, at vi i dag har langt bedre indsigt i, hvad og hvor meget vores forhandlere har på lager, ligesom vi følger efterspørgslen på vores produkter.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

Igen i år så vi en positiv udvikling i sell-out, der steg med 13% i forhold til sidste år. Det fortæller os, at der var solid efterspørgsel efter vores produkter. Vi har også set højere sell-out på tværs af både regioner og produktkategorier. Især i Americas har vi set en rigtig stærk udvikling i salget, mens det lidt lavere tal for Asien særligt skyldtes de corona-nedlukninger, der ramte Kina i foråret.

Sidste år afsluttede vi første fase af strategien, da vi igen blev lønsomme og fik løst nogle af vores grundlæggende udfordringer i forretningen. Vi er nu i fase 2 af strategien, der handler om at bygge mere robusthed ind i forretningen, så vi på sigt kan skalere og skabe bæredygtig vækst. Selv om vi har haft fokus på robusthedsfasen, arbejder bestyrelsen sideløbende tæt med selskabets ledelse om udviklingen af næste fase af strategien, således at vi skaber et mere fremtidssikret B&O. Vi har nået nogle væsentlige milepæle i det arbejde, som Kristian vil komme ind på senere.

Som lovet på sidste års generalforsamling, kan jeg i dag præsentere selskabets nye bæredygtighedsstrategi.

Bang & Olufsen har i flere år arbejdet med klima- og samfundsinitiativer, og vi har gjort gode fremskridt. Med den nye strategi skærper vi nu vores fokus yderligere, og vi sætter langsigtede bæredygtigheds mål for vores arbejde med produkter, klima, socialt ansvar og governance.

I hjertet af strategien er vores produkter. Det er her, vi har den største påvirkning, og det her, vi kan gøre den største forskel. Vi har sammen med resten af industrien et stort ansvar for at bidrage væsentligt til den grønne omstilling og arbejde med hele vores værdikæde for at reducere mængden af e-affald og klimapåvirkningen. En helt central måde at vende udviklingen på er at forlænge levetiden på elektroniske produkter.

Bang & Olufsen har altid være kendt for kvalitetsprodukter, der har relevans og funktionsdygtighed på den lange bane, og det fokus styrker vi nu. At bygge langtidsholdbare produkter er et område, hvor vi kan tage lederskab og inspirere resten af industrien, så vi sammen reducerer de negative påvirkninger af både produkter og leverandørkæder og skaber reelle positive forandringer.

I oktober blev vi den første forbrugerelektronik-virksomhed til at få et produkt vugge-til-vugge certificeret, da Beosound Level blev bronze-certificeret. Vugge-til-vugge er verdens mest ambitiøse cirkularitetsstandard for produkter og en garanti for, at højttaleren er designet på en måde, der gør den let at vedligeholde, servicere og reparere og forlænger levetiden væsentligt ud over det normale i branchen. Det modulære design betyder, at den kan opgraderes, hvis der kommer nye teknologier, og den dag, hvor Level ikke længere kan repareres eller opdateres, har vi sikret at delene kan genanvendes.

Derfor har vi også forpligtet os yderligere inden for dette område. Over de næste tre år vil vi vugge-til-vugge certificere mindst 10 produkter. Derudover er det et mål, at B&O inden for det næste år skal være førende, når det handler om at designe hovedtelefoner og højttalere, der kan repareres.

Frem mod regnskabsåret 2024/25 vil vi sikre, at 100% af vores energiforbrug til egen drift kommer fra vedvarende energi, det man kalder scope 2. Vi ønsker også at tage ansvar for klimapåvirkningen på tværs af vores værdikæde, og i det kommende finansår vil vi sætte et langsigtede reduktionsmål for vores direkte og indirekte emissioner.

Vi har dog brug for at få forbrugerne med. Derfor vil vi arbejde på at uddanne forbrugerne i vigtigheden af cirkularitet og understøtte bevægelsen væk fra en brug og smid-væk kultur. Vi har sat en ambition om at nå mindst 1 million forbrugere med målrettet information om dette inden udgangen af 2024/25.

Vi har også etableret nye initiativer og målsætninger inden for diversitet, der vil bidrage til at styrke mangfoldighed og inklusion, samt nye governance mål for selskabet. Du kan læse meget mere om

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

vores bæredygtighedsindsats i det forgangne år, den nye strategi og vores nye målsætninger i vores bæredygtighedsrapport.

Og med det vil jeg gerne give ordet til Kristian Tear, som vil gennemgå vores strategieksekvering i flere detaljer.

Som Juha sagde indledningsvis, så har jeg øvet mig på at tale så tæt på dansk som muligt, så jeg håber, at I alle kan forstå mig.

Vi har i år investeret betydeligt i at skabe et mere robust selskab, som står godt rustet til fremtiden. Bag ved mig, ser I vores strategihus som har været vores fokus for i år. Vi har mødt meget modvind i løbet af året, og jeg er stolt af, hvordan vores medarbejdere og partnere igen i år har arbejdet for at implementere strategien.

Jeg vil på de næste sider gå dybere ned i, hvordan vi konkret har arbejdet med strategien.

Hvis vi starter i fundamentet af vores strategihus, så er det lykkedes at forbedre selskabets lønsomhed. Det var ikke på det niveau, som vi forventede ved finansåret begyndelse, men det skal ses i forhold til de meget store ekstraordinære omkostninger til både logistik og komponenter på samlet 220 millioner. Det er et meget stort beløb, som vi hellere havde investere i selskabet.

Hvis vi skal klare os i den internationale konkurrence og indfri vores vækstambitioner, kræver det, at vi har de rigtige mennesker med de rigtige kompetencer og ikke mindst, at de er glade for at være her. Sidste år ansatte vi – netto – mere end 100 nye kolleger. Det var især inden for salg, marketing, software og design.

Også i år har vi set en positive udvikling i medarbejdertilfredsheden, som steg med 3 point sammenlignet med sidste år. Dermed overgik vi vores egen målsætning for medarbejdertilfredshed, og vi har nu nogle meget tilfredse medarbejdere, når vi sammenligner os med andre virksomheder i Danmark.

Vi lancerede fem produkter og to vigtige softwareinnovationer.

I Staged kategorien lancerede vi et 55 tommer Beovision Contour TV, mens vi præsenterede 4 nye produkter i On-the-go kategorien. Som erstatning for Beoplay E8-familien af in-ear hovedtelefoner lancerede vi Beoplay EQ og Beoplay EX. Inden for hovedtelefoner præsenterede vi vores gaming-hovedtelefon, Beoplay Portal, der ligeledes kom i en ny udgave designet til PC og PlayStation. Det betyder, at vi nu dækker alt fra Xbox og PlayStation til pc og mobile enheder, og vi står dermed stærkt i forhold til det voksende gaming-segment.

Endelig lancerede vi B&O Cisco 980-hovedtelefonen i samarbejde med teknologigiganten Cisco. Det er et headset, som især henvender sig til det stigende antal hybrid-medarbejdere.

Vi har en rigtig stærk produktportefølje. I det forgangne år har vi især haft fokus på at bygge og forbedre softwaren i vores eksisterende produkter, så de kan fungere endnu bedre i et samlet økosystem. Vi har løbende lanceret helt nye softwareløsninger for at forbedre kundeoplevelsen, og vi havde især to meget vigtige lanceringer i år, nemlig Beolink Multiroom og Stereo-pairing.

Beolink Multiroom gør det muligt at forbinde både gamle og nye produkter i vores eget multiroom-system. Dermed kan vi forlænge levetiden på kundernes produkter og samtidig gøre vores nye og fremtidige produkter endnu mere relevante.

Den anden softwarelancering er muligheden for at lave stereo til højttalere på vores nye platform. Det drejer sig f.eks. om Beosound Balance og Level. Det giver vores kunder helt nye muligheder for

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

at skabe andre lydoplevelser, ligesom det giver kunderne et incitament til at udvide deres B&O-system med flere produkter.

Endelig lancerede vi i år flere limited editions af vores produkter fx i samarbejde med andre luksusmærker som Supreme og CLOT. Vi præsenterede også vores nye bespoke-program, der giver kunder mulighed for at bestille produkter, der er lavet efter deres ønsker.

Det er ikke kun os, der mener, at vi har en stærk portefølje. Det gør anmelderne også. Vi har i gennemsnit fået en score på 9 ud af 10 i anmeldelserne det seneste år, ligesom vi har vundet en række priser.

B&O skal give en oplevelse ud over det sædvanlige, både når det gælder design, håndværk og ikke mindst lydoplevelsen. Og jeg synes, at vi med stolthed kan sige, at det gør vi, og vi anerkendes for det arbejde rundt om i verden.

Som formanden også sagde, skal fremtidens produkter være endnu mere bæredygtige og langtidsholdbare.

Vi skal sikre, at vi minimerer de negative effekter, der er ved at udvikle, producere, transportere og bruge vores produkter. Det gør vi bl.a. ved at bygge og designe cirkulære produkter, der kan holde i mange år, og som kan repareres eller opdateres, hvis de går i stykker. Vores produkter skal have mere end ét liv.

Juha har allerede nævnt vugge-til-vugge certificeringen af Beosound Level og den nye strategi som vigtige milepæle i det arbejde. Lanceringen af Beolink Multiroom var endnu et vigtigt initiativ, der understreger de muligheder, vi har for at forlænge produkters levetid gennem teknologi og cirkulært design.

Vi præsenterede også endnu et produkt i vores klassiker-program, nemlig Beosystem 72-22. Vi producerede kun 30 af disse systemer, og de blev alle solgt på den første dag. Dette viser at der er en interesse for at puste liv i klassiske produkter, og vi har en stærk konkurrencefordel her.

Vi gennemførte mere end 20 tusind reparationer af produkter på vores fabrik 3. Det er helt unikt, at vi er i stand til at hjælpe kunder med at give nyt liv til elektronikprodukter, der er flere årtier gamle. I år introducerede vi også vores Beogram upgrade kit program, som gør det muligt for vores kunder at holde gang i deres elskede pladespillere.

Vi nåede ikke i mål med alle vores målsætninger for i år. Blandt andet steg vores egen CO<sub>2</sub> udledning som konsekvens af den øgede aktivitet. Det er ikke tilfredsstillende. Det arbejder vi hårdt på at ændre, og som formanden nævnte, så vil vores egen drift inden for de næste 3 år være på vedvarende energi, og vi vil i løbet af det nuværende regnskabsår også sætte langsigtede reduktionsmål på tværs af hele vores værdikæde.

Vores kundebase voksede med 31%. Og udover at byde flere kunder velkommen til B&O, så havde vi også en vækst på 37% i antallet af kunder, som ejer mere end 2 produkter. Dette er en konsekvens af bedre og mere fokuserede salgs- og marketingsaktiviteter.

Vi fik også 68% flere følgere på sociale medier i løbet af året. Det er en direkte forbrugerkontakt, som vi ikke havde tidligere, og det er en fantastisk måde for os at være i tæt dialog med eksisterende og potentielt nye kunder.

Fremgangen i antallet af kunder og følgere, er et resultat af de målrettede aktiviteter, vi har igangsat for at udbrede kendskabet til Bang & Olufsen.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

Vi har i løbet af året præsenteret nye samarbejder med ambassadører, brandpartnere og influencers. Vi har nu fem brandambassadører, Lay Zhang, Caroline Wozniacki, Fernando Alonso, Trent Alexander-Arnold og Tom Sellers. Gennem deres egne platforme bidrager de til, at vi når ud til endnu flere potentielle kunder, og vi ser en stærk synergi mellem dem og Bang & Olufsen.

I foråret indgik vi et samarbejde med formel 1 holdet Williams Racing. Formel 1 ses årligt af ca. 1,5 milliarder tv-seere, og mange i vores målgruppe deltager ved løbene. Vi har gennemført events i vores butikker i forbindelse med flere løb for nye og eksisterende kunder sammen med Williams og det har været en stor succes og skabt nye kontakter og salg for vores butikker.

Ligesom tidligere år har vi også lavet flere brandsamarbejder, bl.a. med modebrands. En af de aktiviteter, vi arbejdede meget på i løbet af året, var udviklingen af en særlig højtaler skabt som en taske sammen med et af verdens førende luksusbrands, Balenciaga.

Det er en hel unik højtaler, som blev båret af modeller til et modeshow for nylig - samtidig med at højtalere afspillede al lyden under showet. Det var et event, som skabte utrolig meget opmærksomhed, og indtil videre er det anslået, at vi nåede ud til 4 milliarder på diverse kanaler.

I år begyndte vi implementeringen af vores nye brandudtryk, som I kan se nogle eksempler på her på siden. Vi har arbejdet med at genopfriske B&O brandet og gøre det mere relevant for vores målgrupper med iøjnefaldende farver og effekter. Det har fået en enorm god modtagelse både hos forhandlere og kunder.

Vi har et stort fokus på hele online-oplevelsen på tværs af alle kanaler og sociale medier, hvor vi - som jeg nævnte før - har oplevet en markant stigning i antal følgere.

Vi har i løbet af året set øget trafik på vores hjemmeside, og flere af de kunder, der besøger hjemmesiden, endte også med at købe et produkt. Det er yderst positivt, og et resultat af vores arbejde med at forbedre købsoplevelsen, herunder også muligheden for at bruge nye betalingsløsninger som Apple og Google Pay.

Vi har også lanceret vores hjemmeside i flere nye lande i år. Bl.a. Japan, Sydkorea, Singapore og Australien, og forhåbentligt ser vi også yderligere positive effekter af det fremadrettet.

Vi oplevede en solid vækst i sell-out i vores seks europæiske og to asiatiske kernemarkeder.

I de seks europæiske kernemarkeder voksede sell-out med 14 %, og vi så en god udvikling på tværs af salgskanaler. I år har vi kørt et pilotprojekt i London, hvor vi ønskede at øge salget og kendskabet til B&O i vores målgruppe gennem en 360 graders integreret salg- og marketingsindsats. Det har været en stor succes, og vi fordoblede salget fra vores egne butikker. Vi vil med udgangspunkt i samme metode og med erfaringerne fra London, bruge denne tilgang i andre metropoler rundt om i verden i det kommende år.

For at styrke eftersalgsoplevelsen, tester vi i udvalgte markeder effekten af et øget servicefokus. I Frankrig lancerede vi et dedikeret VIP-team, der hjælper kunderne med opsætningen, hvis de oplever problemer, og de sikrer derved at kunderne har god en god oplevelse efter købet. Det har øget kundetilfredsheden markant og har også givet os mulighed for at sælge mere til disse kunder. I Danmark tester vi lige nu insourcing af vores online support til kunder, der kan ringe ind og få hjælp til at fra klassikere fra 70'erne til også helt nye produkter. Det tegner rigtig godt, og vi ser rigtig høj kundetilfredshed.

I de to kernemarkeder i Asien voksede sell-out med 5%. Sell-out var kraftigt påvirkede af nedlukningerne i Kina i finansårets sidste to måneder. Nedlukninger medførte at sell-out i Kina kun steg med 1 %, da 4. kvartal faldt 28 % i forhold til sidste år. I finansåret overtog vi det direkte

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

samarbejde med JD.com, som er en af de største e-handelsplatforme i Kina, fra en partner. Det er vores forventning, at det bidrager til øget salg i det kommende år.

Sydkorea leverede 19% sell-out vækst i forhold til sidste år, vi ser rigtig gode muligheder for at vokse yderligere. Også i Sydkorea har vi arbejdet på styrke onlineoplevelsen, og som tidligere nævnt har vi lanceret vores egen online platform i dette marked.

Vores monobrandbutikker er vores vigtigste salgskanal, og der hvor kunderne for alvor kan opleve produkterne og brandet. Derfor har vi gennem de seneste par år investeret betydeligt i at forbedre samarbejdet med vores partnere. Det har virket, og vi har set en stigning i partnertilfredshed på hele 27 point, 17 point forbedring blandt de tilfredse partnere og 10 point forbedring hos de utilfredse.

Omsætningen fra vores strategiske partnerskaber steg med 10 % som et resultat af højere licensindtægter og produksalg.

På produksiden lancerede vi i samarbejde med Cisco vores første dedikerede hovedtelefon til hybridarbejde. Førrige uge annoncerede vi, at vi kommer til at have flere af vores eksisterende produkter optimeret til enten Microsoft Teams eller Zoom. Så vi er allerede i fuld gang med at gøre os endnu mere relevante i forhold til at sælge til dette voksende marked.

Vi har længe haft et samarbejde med Harman om lyd til bilindustrien. Vi udvidede det samarbejde, da vores lydssystem blev lanceret til det koreanske luksusilmærke Genesis. Vores arbejde med Genesis blev for nyligt også anerkendt med en pris som det bedste lydssystem til biler.

Vi indgik også partnerskaber med Sagemcom, Verizon og SK broadband om at levere lyden til deres streamingbokse. Det giver os mulighed for at komme ind i nye stuer og øge vores brandtilstedeværelse. Sagemcoms produkt er indtil videre solgt til TotalPlay i Mexico, Vodafone i Spanien og Telecom Italia i Italien, og det er planen at sælge det til endnu flere teleoperatører.

Vores eksisterende partnerskaber med Harman og HP har også klaret sig bedre end sidste år, og i juli sidste år forlængede vi samarbejdet med HP.

Vi har gjort store fremskridt med vores transformation de seneste to år. Vi har skabt en lønsom forretning med tocifret vækst, og vi har investeret betydeligt i at skabe en mere robust forretning, der er meget bedre rustet til at håndtere eksterne udfordringer. Det er måske vigtigere end nogensinde set i lyset af den usikre verden, vi lige nu befinder os i, og det fokus vil vi fastholde i det kommende år.

Vi har et stærkt fundament, men vi kigger også mod fremtiden. Hvis vi bliver i hus-metaforen, kan man sige, at vi arbejder med 'plantegningerne til fremtidens B&O hus, der skal sikre, at vi kan skalere virksomheden yderligere og opnå langsigtet, bæredygtig vækst.

Bang & Olufsen har et helt fantastisk brand og mange loyale kunder. Der er ingen andre brands, der har samme unikke position mellem luksus og forbrugerelektronik-industrien som os. Vi har vores eget "blue ocean" og et stort potentiale for at vokse endnu mere, og vi ser en række trends, der understøtter denne ambition.

Den globale udrulning af 5G og fiber vil radikalt ændre den måde, vi oplever lyd og billede på. Forbrugerne får i stigende grad adgang til lynhurtige forbindelser i ekstrem høj kvalitet, og det forventer vi kommer til at øge efterspørgsel på højkvalitets tv- og lydprodukter i fremtiden.

Der har indtil videre været meget fokus på den visuelle oplevelse af metaverse, men vi mener at lyden bliver mindst lige så vigtigt for forbrugerne. Her kan B&O spille en væsentlig rolle, især fordi lyd kvaliteten bliver afgørende for oplevelsen.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

En undersøgelse fra DI her i Danmark, viser at 8 ud af 10 virksomheder har åbnet for mere hjemmearbejde, og vi ser samme trend globalt. Her står vi rigtig godt rustet til at vinde markedsandele, fordi kunderne ønsker produkter, der kan bruges på arbejde og i fritiden. Det stiller krav til både lyd kvalitet og design, og her mener vi ikke at nogen kan matche os.

Udviklingen i 'næste generation audio' giver endnu flere muligheder for at skabe bedre og mere personlige lydoplevelser. I fremtiden vil lydprodukter tilpasse sig dig og dine præferencer, og du vil kunne skabe lyd på samme måde, som du i dag forbruger lyd. Vi har de seneste år investeret betydeligt i det område, så mener at vi her står godt rustet.

Der er en individualiseringstrend på tværs af alle industrier. Særligt når det kommer til Generation Z, der i særlig grad ønsker produkter og oplevelser, der er skabt af og til dem. Det gælder også for lydprodukter. Personlige farver, udtryk, design, materialer. Vi har kompetencerne til at møde den efterspørgsel her i Bang & Olufsen.

Endelig ser vi en stærk – og nødvendig – trend mod bæredygtighed. Her har vi som nævnt allerede lanceret en ny strategi, der skal positionere os endnu stærkere.

Vi har i de seneste år sammen med bestyrelsen arbejdet på nogle af de byggeklodser, der skal være en del af fremtidens Bang & Olufsen.

I mere end 95 år har vi skabt magiske lydoplevelser til vores kunder. Men fremtidens lydoplevelser skal inkorporere en række nye teknologier, platforme og designs, der giver kunderne mulighed for at lytte, skabe og dele lyd i et økosystem af sammenhængende produkter. Det er vores vurdering, at fremtidens lydoplevelser skal designes og produceres til at holde længere end den gennemsnitlige levetid for et teknologiprodukt og med endnu større blik for hele produktets livstid. Vi er allerede begyndt at re-orientere Bang & Olufsen mod den fremtid. I er allerede blevet præsenteret for vores nye bæredygtighedsstrategi, og bag ved mig kan I se nogle af de andre centrale elementer i fremtidens B&O.

Jeg vil gerne dele to historier med jer fra kunder som har henvendt sig direkte til mig det seneste år.

Sidste år fik jeg et brev fra en kunde, der bor i Paris. Kunden fortalte, at han havde en Beosound 9000. Beosound 9000 er den ikoniske CD afspiller med 6 CD'er som I formentlig alle kender. Han købte den med sin allerførste løn helt tilbage i 1989 og siden har den været en fast del af hans familie. Da den for nyligt var gået i stykker, var han ulykkelig, fordi det betød så meget for ham og kontaktede derfor vores servicecenter for at høre, om det overhovedet var muligt at få et gammelt produkt som dette repareret. Til sin store glæde og overraskelse, fik han et ja, og han skrev til mig for personligt for at sige tak for at vi genoplivede et produkt, som har givet ham og hans familie så mange magiske lydoplevelser i mere end 30 år.

Jeg fik også et takkebrev fra en kunde i New York. Han havde købt et par Beoplay H95 til sin hustru, som var tidligere professionel pianist. Hun var ikke længere i stand til at spille, og hun savnede musikken. Da hustruen for første gang tog vores hovedtelefoner og lyttede til et stykke musik, som hun tidligere havde spillet, begyndte hun at græde og fortalte sin mand, at lyden var så god, at hun følte det næsten som hun selv sad og spillede. Hun kunne næsten føle tangenterne.

Disse to fantastiske historier siger noget helt fundamentalt om, hvad B&O betyder for vores kunder, og hvorfor vi er mere relevante end nogensinde.

I fremtiden vil Bang & Olufsen arbejde for at skabe flere banebrydende og magiske lydoplevelser, der er designet til hele livet med det ultimative mål at ændre, hvordan mennesker hører, ser og føler verden.



## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

Det kan vi dog kun lykkes med, hvis vi har en stærk og inkluderende kultur, der understøtter disse ambitioner. Derfor har vi også for nylig lanceret vores nye kerneværdier. Vi ønsker en kultur med mennesker, der er entreprenante. Vi skal være nysgerrige, lyttende, og ikke være bange for at fejle. Og så skal vi være ivrige for at få ting til at ske.

Vi ønsker en kultur med mennesker, der viser kærlighed i alt, hvad de gør. Vi skal have omsorg for vores kollegaer, vores partnere, vores kunder, vores planet – og vores aktionærer. Vi skal have respekt for hinanden og for vores forskelligheder og kompetencer.

Vi ønsker en kultur med mennesker, som har lyst til at skabe magi. Det handler om at sætte barren højt, at tænke ud af boksen på tværs af fagligheder med det formål at skabe noget særligt.

Vi har haft så mange udfordringer at slås med de seneste to år – og der vil være flere bump på vejen. Men vi har så mange fantastiske medarbejdere her i B&O, der hver dag går på arbejde for at skabe en endnu bedre virksomhed og magiske oplevelser for vores kunder og dermed jer som aktionærer. Det er især derfor jeg tror på en lys fremtid for B&O.

Med disse ord, vil jeg give ordet tilbage til formanden.

Da vi gik ind i dette år, var forventninger til fremtiden præget af stor usikker på grund af corona og nedlukninger, ligesom de pressede forsyningskæder påvirkede logistik og komponentsituationen.

Ved indgangen til dette finansår, ser vi endnu mere usikkerhed. Corona og potentielle nedlukninger er stadig en del af hverdagen, og herudover ser vi stigende inflation, højere renter og en generel usikkerhed forbundet med krigen i Ukraine. Det er derfor meget svært at forudsæ, hvordan dette vil ramme forbrugeradfærden i året og ligeledes meget vanskeligt at lave præcise finansielle forventninger til året.

Usikkerheden betyder, at vi letter lidt på speederen i forhold til de investeringer, vi ellers havde forventet at gennemføre. Vi mener, det er det mest fornuftige at tage tempoet lidt af, når vi ikke kender vejens forløb.

Vi forventer, at omsætningen vil være mellem 4% lavere eller 5% højere end sidste år. En vigtig antagelse for dette er, at regionale nedlukninger i Kina vil stoppe i løbet af andet kvartal.

EBIT-marginen før særlige poster afspejler også usikkerheden i omsætningen. Vi forventer derfor, at den bliver mellem minus 2 % og plus 3 %. Vi kommer stadig til at investere i at styrke vores brand, marketing, salg og produktudvikling.

Frit cash flow er naturligvis også følsomt over for udviklingen i salget. Vi forventer, at det frie cash flow ligger mellem minus 50 millioner og plus 100 millioner.

Udsigterne forudsætter fortsatte investeringer i vores forretning, men vi kommer til at tilpasse timingen og størrelsen af disse investeringer i forhold til udviklingen på markederne.

Bang & Olufsen har vedtaget en politik, som fastlægger rammerne for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelse, fordi vi i Bang & Olufsen anser mangfoldighed og diversitet i ledelsen som afgørende for selskabets virke.

Blandt de seks generalforsamlingsvalgte medlemmer er halvdelen af bestyrelsen med international baggrund og to er kvinder. Vi lever således fortsat op til reglerne omkring ligelig fordeling af kvinder og mænd i bestyrelsen.

For at sikre, at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer og et velfungerende samarbejde internt og med direktionen, gennemføres årligt en omfattende evaluering af bestyrelsen, bestyrelsesformanden og de enkelte bestyrelsesmedlemmers arbejde.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 18. AUGUST 2022

Sidste års evaluering viste, at vi generelt har en velfungerende og velorganiseret bestyrelse med erfaring fra og indsigt i industrien.

Evalueringen identificerede kun få områder med behov for mindre forbedringer.

Her på generalforsamlingen skal vi også berøre det, som hedder god selskabsledelse – eller corporate governance. Hos Bang & Olufsen betragter vi arbejdet med god selskabsledelse som en vigtig og vedvarende proces, og vi forholder os løbende til principperne for god selskabsledelse.

Som et selskab noteret på NASDAQ Copenhagen A/S og i henhold til årsregnskabsloven er Bang & Olufsen omfattet af anbefalingerne for god selskabsledelse, og Bang & Olufsen følger de opdaterede anbefalinger fra december 2020.

Selskabets bestyrelse har igen i år udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 2021/22. Denne rapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside. Her er der også mulighed for at hente selskabets årsrapport og få yderligere information omkring vores produkter, selskabsmeddelelser og samfundsansvar med videre.

Til sidst vil jeg gerne benytte lejligheden til igen at takke Bang & Olufsens kunder, medarbejdere og partnere rundt om i verdenen. Det har været et år med mange udfordringer, meget usikkerhed med krig, corona og stigende inflation globalt, som vi også rammes af i det nye år. Det glæder mig især, at medarbejderne havde mulighed for at mødes til en strategidag her i Struer for nylig efter to år med nedlukninger og meget hjemmearbejde. Det ved jeg har stor betydning for arbejdsglæden.

Og med det, giver jeg ordet tilbage til dirigenten.