

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

Tak for det, Kåre.

2018/19 var et skuffende år for Bang & Olufsen. Vi havde sat os ambitiøse mål, men vi lykkedes ikke med at levere på dem, og vi måtte tre gange nedjustere forventningerne til de finansielle resultater. Det er selvfølgelig meget utilfredsstillende og er et alvorligt tilbageslag i forhold til den positive udvikling, vi har set de seneste år.

Der var to primære årsager til udviklingen. For det første har vi haft betydelige udfordringer med at gennemføre den nødvendige omstilling af vores salgs- og distributionsnetværk, og derudover så lancerede vi færre produkter i 2018/19, end vi har gjort tidligere.

Omstillingen, vi er i gang med, handler om, at vi som selskab ønsker at tage større ansvar for, hvor og hvordan vores produkter opleves af vores kunder. Den omstilling er en helt nødvendig forudsætning for, at vi kan skabe lønsom vækst på lang sigt og styrke Bang & Olufsen's position som et luksus- og livsstilsbrand. Implementeringen af ændringerne er dog ikke forløbet, som vi kunne have ønsket.

Vi har i flere år åbnet tusindvis af salgssteder gennem bl.a. distributører, hvor vi har haft meget lidt indsigt i salgsp performance og kundeoplevelse, og hvis vi fortsatte af den vej, ville vi risikere at udvande Bang & Olufsen-brandet på sigt.

Derfor har vi det seneste år lukket en række af de salgssteder, som hverken bidrog med tilbagevendende salg eller leverede den rigtige kundeoplevelse, og i stedet fokuseret på at sikre, at vores produkter bliver brandet på den rigtige måde i de butikker, der fungerer. Samtidig ønskede vi at etablere nye salgssteder, der kan levere den rigtige kundeoplevelse, på mere attraktive lokationer i nøglemarkeder. Desværre har vi, som nævnt, ikke været i stand til at implementere omstillingen med den hastighed, vi havde forventet.

Vi gik også i gang med fundamentalt at ændre vores tilgang til at drive salg. Vi fokuserer nu på efterspørgselsdrevet salg frem for alene at have fokus på indsalg til vores retailpartnere. Det kræver en ny måde at arbejde på – og dermed en anden organisering og andre kompetencer, og det har vi været – og er fortsat - i gang med at bygge op. Derfor har vi også over det seneste år ansat mange nye medarbejdere i bl.a. salg, marketing og inden for det digitale område.

Den anden hovedårsag til den skuffende udvikling er, at vi lancerede færre produkter sammenlignet med sidste år.

Vi tog en bevidst beslutning om at lancere færre produkter i 2018/19 og i stedet fokusere på at opgradere eksisterende produkter med ny teknologi, bl.a. med Google Assistent og Apple Airplay 2 eller ved at tilbyde en bredere palette af materialer og finish. Vi mener, at vi har en stærk produktportefølje, men vi anerkender, at vi har undervurderet behovet for løbende at bringe nye produkter til markedet.

Vi vil derfor øge antallet af produktlanceringer fremover, hvilket vil blive understøttet af nye produktplatforme, som vi har investeret i i 2018/19. Disse nye produktplatforme vil – udover en øget udviklings – og dermed lanceringshastighed - styrke brugeroplevelsen markant fremover.

For 2019/20 har vi således planlagt væsentlig flere lanceringer af nye produkter, hvilket jeg vil vende tilbage til senere.

Vi mener, at de strategiske ændringer, vi igangsatte i 2018/19, var og er nødvendige, men vi undervurderede beklageligvis den kortsigtede eksekveringsrisiko.

Som følge af den langsomme omstilling af vores salgs- og distributionsnetværk samt færre produktlanceringer faldt omsætningen med knap 14 % sammenlignet med omsætningen året før. Dette er en skuffende tilbagegang, efter at vi i de foregående fem år kunne fremvise en gennemsnitlig vækst på 11 %.

Den lavere omsætning påvirkede vores EBIT-margin negativt. Det er dog positivt, at vi til trods for et væsentligt fald i omsætningen stadig kunne levere en positiv EBIT-margin og sorte tal på bundlinjen. Dette skyldtes ikke mindst den fleksible og skalerbare forretningsmodel, vi har etableret over de seneste år – og som betyder, at vi har bundet væsentlig mindre kapital i produktionsaktiver, end vi historisk har gjort.

Vores frie pengestrømme blev påvirket af både den lavere omsætning og af en større lagerbinding. Vi havde planlagt vores produktion efter et højere salg, end vi realiserede, og derfor steg vores lager kraftigt i løbet af regnskabsåret.

Trods de betydelige udfordringer vi har haft, særligt i forhold til omstillingen af salgs- og distributionsnetværket, har vi set god fremdrift på flere strategiske initiativer i løbet af regnskabsåret.

Vores vision om at blive det mest eftertragtede audiobrand i verden er uændret, og vi arbejder fortsat med fire strategiske temaer, der sætter retningen for selskabets arbejde.

Inden jeg går mere i dybden med regnskabstallene, vil jeg gennemgå de resultater og de fremskridt, vi har opnået inden for disse områder.

Vores brand, Bang & Olufsen, er selskabets fundament. Det bygger på virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk.

I 2018/19 fortsatte vi arbejdet med at styrke vores position som et luksus- og livsstilsbrand. Dels er vi gået i gang med at skabe en mere kundefokuseret forretning og taget større ejerskab af kundeoplevelsen på tværs af alle vores salgskanaler – både offline og online. Og samtidig har vi haft fokus på at etablere nye salgssteder på attraktive lokationer på nøglemarkeder, der henvender sig til kunder der søger luksus- og livsstilsprodukter.

Vi gennemførte i 2018/19 en sammenlægning af de to brands B&O PLAY og Bang & Olufsen – og vi opererer nu som ét brand. Sammenlægningen bidrog blandt andet til at skabe en mere konsistent kundeoplevelse og gjorde os samtidig i stand til at fokusere vores marketing- og kommunikationsressourcer.

I 2018/19 udviklede Bang & Olufsen sine eksisterede partnerskaber – og indgik nye – med teknologivirksomheder, designere og andre luksus- og livsstilsbrands. Blandt andet samarbejdede vi med Rimowa, Saint Laurent, David Lynch, American Airlines, Singapore Airlines og LG, og de samarbejder bidrog til at styrke vores brand, øge eksponeringen af Bang & Olufsen over for nye potentielle kunder samt at give os adgang til nye distributionskanaler.

Vores produktudvikling er fokuseret på at skabe innovative og progressive produkter baseret på vores kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk. Vi skal hele tiden kunne tilbyde vores kunder de bedste og mest relevante teknologiske løsninger på markedet, og det gør vi blandt andet ved at benytte os af teknologipartnere som fx Google og Apple, når det gælder integrationen af teknologiske økosystemer.

I 2018/19 lancerede vi en række opdaterede versioner af vores eksisterende produkter – både i forhold til teknologi, finish og materialer.

Vi var blandt de første Apple-partnere til at introducere multiroom-afspilning ved brug af Airplay 2 i en række af vores produkter, ligesom blandt andet Beosound 1 og 2, Beoplay A9 samt Beoplay H9 i løbet af året blev opgraderet til at understøtte Google Assistant.

I august 2018 lancerede vi Beosound Edge – vores seneste multiroom højttaler. Produktet er en manifestation af selskabets kernekompetencer, og højttaleren har vundet en række internationale designpriser.

På den årlige bolig- og designmesse i Milano i april lancerede vi det nye Beovision Harmony, som er en TV-løsning, vi har udviklet i samarbejde med vores strategiske partner LG. TV'et vil først kunne købes i butikkerne fra oktober, men det har allerede fået en positiv modtagelse i markedet, ligesom vi allerede har oplevet en solid interesse for produktet.

Med sammenlægningen af Bang & Olufsen og B&O PLAY gik vi også i gang med at strømline vores produktdesign og teknologiske platforme. Derfor har vi i løbet af året også investeret betydeligt i udviklingen af selskabets fremtidige produktplatforme, som skal danne grundlaget for vores kommende produktlanceringer. De nye platforme gør det muligt for os at styrke brugeroplevelsen markant og øge udviklingshastigheden af vores produkter – og dermed også lanceringshastigheden.

Som nævnt i indledningen, tog vi sidste år en beslutning om, at vi i 2018/19 ville lancere færre produkter, og i stedet satse på at opgradere den eksisterende portefølje. Vi mener, at vi har en stærk produktportefølje, men vi må konkludere, at vi undervurderede behovet for at bringe nye produkter til markedet. Derfor vil vi i 2019/20 øge frekvensen af nye produktlanceringer – især i anden halvdel af regnskabsåret.

Som nævnt tidligere har en af de store udfordringer været omstillingen af vores salgs- og distributionsnetværk, hvor vi ønsker at tage et større ansvar for kundeoplevelsen på tværs af alle kanaler – både online og i butikkerne.

Vi formåede ikke at gennemføre den nødvendige omstilling med den hastighed, vi havde forventet, og vi må konkludere, at problemerne i væsentligt omfang var relateret til vores egen eksekvering af strategien.

Vi har ikke været hurtige nok til at udvide vores tilstedeværelse hos de rigtige multibrandbutikker, ligesom vi heller ikke har fået etableret tilstrækkeligt med nye monobrandbutikker og shop-in-shops på de rigtige lokationer.

Omstillingen til et mere efterspørgselsdrevet salgs- og distributionsnetværk er en vigtig forudsætning, hvis vi skal klare os i den internationale konkurrence, skabe den rigtige kundeoplevelse og levere lønsom vækst på lang sigt.

Selvom vi endnu ikke er i mål med omstillingen, har vi dog flyttet os væsentligt på flere områder.

Vi har fået nye partnere i Kina, Nordamerika, Australien og New Zealand, og blandt andet i Kina har de nye partnere åbnet 19 nye monobrand butikker i løbet af regnskabsåret. Herudover lancerede vi i april vores nye e-handelsplatform, der ikke blot skal bidrage til at øge e-handelsindtægter på lang sigt, men i høj grad også styrke kundeoplevelsen og øge salget i de fysiske salgssteder.

Det er helt centralt for Bang & Olufsen, at vi forsat styrker vores tilstedeværelse online. Udover vores egen nye e-handelsplatform arbejder vi i høj grad på at styrke vores tilstedeværelse i de vigtigste globale online salgskanaler. Vi har i løbet af året blandt andet fået et tættere samarbejde med Amazon, som sælger vores produkter på det europæiske og amerikanske marked, og vi har forsat en stærk tilstedeværelse på Tmall og andre større online shoppingplatforme i Kina. Bang & Olufsen's samlede onlinesalg udgør således en ikke uvæsentlig andel af vores samlede omsætning.

Derudover har vi udrullet nye kontrakter til vores monobrandnetværk i 2018/19. Det muliggør blandt andet, at vi fremadrettet får langt bedre indsigt i udviklingen i salget af vores produkter i monobrandbutikkerne, og vi kan skabe en mere ensartet kundeoplevelse på tværs af geografier. Samtidig giver det os mulighed for at reagere hurtigere, hvis vi erfarer, at produkter bliver solgt i uautoriserede kanaler.

For at selskabets potentiale kan indfries, er det centralt, at vi forsat styrker selskabets kompetencer og processer.

Derfor har vi i løbet af 2018/19 investeret yderligere i den digitale transformation. Det betyder blandt andet, at vi gennem data kan få bedre indsigt, som i stigende grad vil sikre en bedre forståelse af vores kunder og deres præferencer. Dataindsigten drives blandt andet også af den e-handelsplatform, som vi lancerede i foråret.

Samtidig har vi investeret betydeligt i nye kompetencer, der afspejler selskabets strategiske retning. Vi har således styrket organisationen med nye medarbejdere med stærke kompetencer inden for blandt andet retail med en ny chef for omnichannel og EMEA og en ny chef for det nordamerikanske marked. Vi har på det digitale område ansat en række internationale profiler med ekspertise inden for software og data, og så har vi styrket vores direktion med ansættelsen af Snorre Kjesbu som direktør for Product Creation and Fulfillment og Nikolaj Wendelboe som CFO.

Jeg vil nu gå mere i dybden med de finansielle resultater.

Som nævnt blev vores resultatet negativt påvirket af omstillingen i vores salg- og distributionsnetværk. Det betød, at vores omsætning faldt med knap 14 %.

Når man ser på EBIT-marginen henover de seneste år, er det tydeligt, at de ændringer vi har foretaget af vores forretningsmodel, har styrket vores virksomhed. I 2018/19 blev EBIT-marginen dog negativt påvirket af den faldende omsætning, særligt i anden halvdel af året og faldt til 2,1%.

Udover den negative udvikling i EBIT var nettoresultatet ydermere påvirket af højere finansielle poster. Nettoresultatet blev således et overskud på 19 million kr.

De frie pengestrømme blev påvirket af det lavere salg, som udover det lavere driftsresultat også medførte en væsentlig større lagerbinding.

Den negative udvikling i omsætningen har vi desværre set i alle vores tre regioner. Brand Partnering udviklede sig positivt, mens øvrige aktiviteter ligeledes udviklede sig negativt.

På tværs af regionerne så vi det største fald i salget af vores Staged produkter, som blandt andet omfatter TV. I 2018/19 blev der ikke lanceret nye produkter i denne kategori, og det fik en negativ effekt på omsætningen. Ydermere var omsætningen i 2017/18 understøttet af salg af udgåede TV-modeller. Specielt omsætningen i Europa har været påvirket af faldet i omsætningen fra vores Staged produktkategori, da langt de fleste monobrandbutikker er placeret i Europa.

Vi har kunnet se, at der i markederne har været for høje lagre hos mange af vores retailpartnere. Det har ligeledes haft en negativ effekt på salget, særligt i anden halvdel af året, da vores partnere har arbejdet på at normalisere deres lagre.

I EMEA var der i 2018/19 et betydeligt fokus på at styrke salgs- og distributionsnetværket ved at få færre monobrandpartnere til at drive større netværk af butikker i afgrænsede geografier. Herudover rullede vi nye kontrakter ud til alle vores monobrandpartnere i Europa, hvilket skaber et langt bedre fundament fremadrettet for at levere den rigtige kundeoplevelse fremover.

Vores multibranddistribution i EMEA ændrede sig betydeligt i løbet af året. Vi lukkede for salg i mere end 1.000 multibrandbutikker, der ikke bidrog med væsentligt tilbagevendende salg eller den rigtige kundeoplevelse. Vi fokuserede i stedet på at etablere direkte distribution til nøglepartnere som f.eks. Amazon. Omstillingen af multibrandkanalen har dog været langsommere og mere kompliceret end forventet, blandt andet som følge af at vi i løbet af året så øget salg gennem uautoriserede kanaler, hvilket havde en negativ indvirkning på de autoriserede partners salg.

I Americas var vi ligeledes især udfordret i multibrandkanalen. I de seneste år har vi åbnet mange multibrandbutikker, der bidrog med et initialt indsalg, men som efterfølgende hverken bidrog med tilbagevendende salg eller leverede den forventede kundeoplevelse. Vi har derfor næsten halveret antallet af multibrandbutikker i løbet af regnskabsåret.

Derfor har vi også haft fokus på at åbne nye multibrandbutikker i stormagasiner som f.eks. Neiman Marcus, men etableringen af nye salgssteder gik væsentlig langsommere end forventet.

I Asia har antallet af monobrand- og multibrandbutikker været tæt på uændret i løbet af året. Der har her været et fokus på at sikre, at vores produkter opleves på en konsistent måde, der afspejler vores brand. Vi har dog også her set, at udviklingen har været langsommere end forventet.

I Kina fik vi dog fem nye monobrandpartnere på plads, som tilsammen åbnede 19 nye butikker i løbet af året. I Japan har vi nu etableret en ny lokal organisation, som skal sikre, at vi indfrier det potentiale, vi ser i Japan, som er et af verdens største markeder inden for luksusvarer.

I Australien og New Zealand skiftede vi retailpartner i begyndelse af regnskabsåret, og det betød, at vi måtte starte forfra i de markeder, hvilket havde en væsentlig negativ effekt på vores omsætning. Vi har nu en ny partner på plads, som har fået etableret 5 butikker i de to markeder.

I foråret lancerede vi vores nye e-handelsplatform. De første erfaringer er lovende, og vi har set højere trafik på hjemmesiden. Som tidligere omtalt har Bang & Olufsen også en væsentlig online omsætning via andre onlinekanaler

Brand Partnering udviklede sig positivt i løbet af året både i forhold til HP og HARMAN, som vi har licensaftaler med. Derimod er salget af aluminiumsprodukter til tredjeparter faldet, hvilket er årsagen til at omsætningen i Brand Partnering og øvrige aktiviteter faldt.

Den positive marginudvikling kunne ses på tværs af alle tre produktkategorier. Udviklingen skyldtes primært ændringer i produktmikset, men herudover bidrog udviklingen i dollaren positivt til marginudviklingen.

Det er glædeligt, at vi til trods for en lavere omsætning, stadig har kunne levere en bedre profitabilitet på produktniveau.

Selskabets kapacitetsomkostninger steg med 1% til 1.342 millioner kroner. Stigningen skyldes højere distributions- og marketingsomkostninger, samt højere administrationsomkostninger, mens udviklingsomkostningerne faldt sammenlignet med 2017/18.

Udviklingsomkostningerne faldt med 88 millioner kroner, hvilket i al væsentlighed kan tilskrives lavere afskrivninger. De reelle udviklingsomkostninger faldt med 28 millioner kroner, hvilket skyldtes lavere aktivitet i første halvdel af året, mens anden halvdel afspejlede et højere aktivitetsniveau blandt andet relateret til udvikling af nye produkter.

Distributions- og marketingsomkostningerne steg med 11% og afspejler, at der blev investeret i opbygningen af nye kompetencer inden for specielt det digitale område, samt i marketingsaktiviteter for at øge kendskabet til Bang & Olufsen.

Administrationsomkostningerne steg med 12% til 146 millioner kr. Stigningen relaterer sig primært til en nedskrivning på værdien af vores tidligere hovedkontor her i Struer, som er sat til salg. Hvis vi korrigerer herfor, var stigningen i administrationsomkostningerne på 4,6 %, som blandt andet relaterede sig til aktiviteter, der understøtter omstillingsprocessen.

Selskabets arbejdskapital udgjorde ved udgangen af regnskabsåret 410 millioner kr., mod 100 millioner året forinden.

Stigningen skyldes først og fremmest opbygningen af lager, der steg med 244 millioner kr. som følge af, at produktionen var planlagt efter et væsentlig højere forventet salgsniveau.

Investeringerne faldt med 13 millioner kr. i 2018/19 til 154 millioner som konsekvens af et lavere investeringsniveau i første halvår. Investeringerne i 2018/19 var relateret til vores nye e-handelsplatform, nye produktplatforme samt udvikling af nye produkter til lancering i 2019/20. Sidste år var investeringsniveauet ydermere påvirket af investeringer i vores Innovation Lab i Struer – her hvor vi sidder i dag.

Som tidligere gennemgået, var selskabets frie pengestrømme negative med 272 millioner kr., hvilket især skyldtes den negative udvikling i selskabets arbejdskapital.

Vores likviditetsberedskab faldt betydelig i 2018/19 til 420 millioner kr. En væsentlig del af faldet var en konsekvens af den negative udvikling i selskabets frie pengestrømme. Herudover er likviditetsberedskabet nedbragt gennem vores aktietilbagekøbsprogram, hvor der i alt blev tilbagekøbt aktier for 264 millioner kr. Vi stoppede aktietilbagekøbsprogrammet den 26. marts 2019 som følge af den finansielle udvikling.

Vi har fortsat en målsætning om at have nettolikviditet på minimum 500 millioner kr., og derfor er det vores ambition, at de fremtidige forventede positive frie pengestrømme bruges til at styrke likviditetsberedskabet.

Vi har identificeret en række strategiske prioriteter for 2019/20, som skal sikre, at selskabet vender tilbage til lønsom vækst.



Det er helt centralt, at vi lykkes med den omstilling af vores salgs- og distributionsnetværk, som vi påbegyndte sidste år, og sikrer, at vi bliver stadig mere retailfokuseret. Dette omfatter også, at vi kommer til at arbejde med at få normaliseret lagerbeholdningerne hos vores retailpartnere, og fremadrettet fokuserer på at sikre salget til slutkunderne. Arbejdet med at normalisere lagrene hos vores retailpartnere forventer vi vil påvirke vores resultater negativt i specielt i første halvdel af regnskabsåret.

Det er en klar prioritet, at vi får åbnet nye salgssteder i nøglemarkeder sammen med vores partnere – det gælder både i multibrand og monobrand.

I Europa vil vi især fokusere på at få etableret klynger af salgssteder, hvor partnere skal have ansvaret for flere butikker i samme geografiske område. I USA og Canada vil vi især have fokus på at opbygge butiksnæværk i større byer med kunder som søger luksus- og livstilsprodukter. I Asien vil vi prioritere udbygningen af salgs- og distributionsnetværket i udvalgte markeder. Vi har i løbet af 2018/19 fået etableret nye og stærke salgsorganisationer i EMEA og Americas, og vi står derfor bedre rustet til at kunne lykkes med omstillingen.

Som nævnt tidligere vil vi i regnskabsåret lancere flere produkter sammenlignet med 2018/19.

Vi forventer at præsentere nye produkter i alle tre produktkategorier, og det er afgørende, at vi sikrer succesfulde lanceringer – både når det gælder kvalitet og markedsføring af produkterne. Det vil vi arbejde tæt sammen med vores partnere for at sikre.

Vi har allerede annonceret vores nye Beovision Harmony TV, som kommer til salg i butikkerne i oktober. De første nye produkter er planlagt til regnskabsårets andet kvartal, men den finansielle effekt af lanceringerne vil først for alvor slå igennem i andet halvdel af regnskabsåret og særligt i fjerde kvartal.

Derudover arbejder vi videre på den langsigtede produktudvikling, så selskabet løbende har en portefølje af innovative produkter. Derfor er det også vigtigt, at vi får færdigudviklet vores nye teknologiplatforme, som kommende produkter skal baseres på, herunder produkter som vi vil lancere allerede i dette regnskabsår.

Vi vil i 2019/20 også arbejde med at styrke kendskabet til vores brand på tværs af markeder.

Det vil vi blandt andet gøre ved at arbejde med mere lokalt forankrede salgs- og marketingsindsatser, hvor vi vil være langt mere datadrevet, så vi sikrer mere effektive brand- og produktkampagner. Vi har i løbet af 2018/19 opbygget langt stærkere digitale kompetencer, som gør os i stand til at målrette vores indsatser betydeligt bedre end tidligere.

Vi vil samtidig arbejde på at udvikle eksisterende partnerskaber og brandsamarbejder samt etablere nye. Det er vigtigt i forhold til at styrke Bang & Olufsen-brandet og øge vores eksponering over for nye kundegrupper.

Endelig vil vi fortsætte med at styrke vores interne processer og kompetencer inden for udvalgte områder, bl.a. inden for retail, brand og det digitale område.

For det igangværende regnskabsår forventes en encifret omsætningsvækst i lokal valuta. Vi forventer først at se vækst i anden halvdel af regnskabsåret da første halvdel af året vil være negativt påvirket af normalisering af lagrene hos vores retailpartnere. I andet halvår forventes væksten at blive understøttet af produktlanceringer. Ligeledes forventes der at blive åbnet nye monobrand- og multibrandsalgssteder i nøglemarkeder sammen med vores partnere.

Vi forventer, at EBIT-marginen vil være højere end EBIT-marginen i 2018/19 på 2,1%. Forbedringen forventer vi kommer dels fra en højere omsætning, og så forventer vi, at vi kan forbedre bruttomarginen yderligere.

Vi forventer, at de frie pengestrømme vil være positive i 2019/20. Der er en ambition om at reducere arbejdskapitalen i løbet af året, herunder i særdeleshed vores lagerbeholdning. I 2015 solgte vi vores Automotive forretning til HARMAN, hvorfra vi siden har modtaget løbende licensindtægter. De har dog være modregnet i den forudbetaling, vi modtog i 2015, men i andet kvartal 2019/20 forventes det, at licensbetalinger vil påvirke de frie pengestrømme, idet den nævnte forudbetaling nu er afviklet.

På grund af usikkerhederne relateret til omstillingen af vores salgs- og distributionsnetværk til en mere retaildrevet forretningsmodel, har vi valgt for nærværende ikke at give forventninger til perioden efter det nuværende regnskabsår.

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

Blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer har vi i dag to medlemmer med international baggrund samt én kvinde. Vi har et mål om at have to kvindelige generalforsamlingsvalgte medlemmer efter dette års generalforsamling. Såfremt de tre kandidater, der er stillet forslag om at vælge ind i bestyrelsen, godkendes, vil vi efterfølgende have 3 kvinder i bestyrelsen alle med international baggrund. Vi vil således have overgået vores målsætning, og vil herefter opfylde kravet om ligelig kønsfordeling.

For at fremme mangfoldighed i virksomheden er der også fokus på at fremme kvinder i ledelseslaget i Bang & Olufsen. Vi har en målsætning om at mindst 25% af ledelsen i 2021 skal være kvinder.

For at sikre, at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer og et velfungerende samarbejde internt og med direktionen, gennemføres årligt en evaluering af bestyrelsen, bestyrelsesformanden og de enkelte bestyrelsesmedlemmers arbejde ved, at bestyrelsesmedlemmerne og direktionsmedlemmerne anonymt udfylder et elektronisk spørgeskema. Resultaterne af evalueringen sammenfattes af en ekstern konsulent og præsenteres efterfølgende for den samlede bestyrelse.

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

Evalueringen identificerede tre områder, hvor der var brug for særlig opmærksomhed:

- For det første, et styrket fokus på identificering af efterfølgere til nøglepositioner og talentudvikling.
- For det andet, at sikre ekstern indhentelse af relevant inspiration og data inden for specifikke områder hvor erfaring eller indsigt på nuværende tidspunkt er begrænset.
- For det tredje, at sikre at der etableres et stærkt samarbejde mellem bestyrelsen og de nye direktionsmedlemmer.

Vi har igangsat arbejdet med at forbedre disse punkter.

Jeg holder herudover møder med hvert enkelt bestyrelsesmedlem for at gennemgå den individuelle evaluering.

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 disse anbefalinger.

Selskabets bestyrelse har udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 2018/19. 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.

Direktionens aflønning er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, der er godkendt af generalforsamlingen.

Som det fremgår, skete der en stigning i direktionens aflønning i regnskabsåret. Grundlønningen er faldet, hvilket afspejler, at der i en del af året har været to ubesatte stillinger i direktionen, nemlig økonomidirektørstillingen samt chefen for Product Creation & Fulfillment.

Som det ligeledes fremgår, så er bonussen steget, men dette skyldes, at den optjente bonus for 2017/18 først blev udbetalt i første kvartal i regnskabsåret 2018/19. Det er værd at nævne her, at både vores administrerende direktør, Henrik Clausen, og vores direktør for Brand og Markets, John Mollanger, begge har frasagt sig bonus relateret til regnskabsåret 2018/19. Dette vil fremgå af regnskabet for 2019/20.

Direktionens aflønningsniveau afspejler vores ønske om at være konkurrencedygtige og kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere – også i vores direktion.

I 2018/19 implementerede vi vores nye CSR-strategi. Den bygger på FNs verdensmål og input fra selskabets interessenter og skal bidrage til, at vi i Bang & Olufsen øger vores positive bidrag til samfundet.

Strategien bygger på fire fokusområder:

1. Miljø- og klimapåvirkning, hvor vi ønsker at minimere de negative miljø- og klimamæssige effekter både af vores drift og vores produkter.
2. Ansvarlig arbejdsgiver – vi ønsker at styrke fokus på diversitet og sørge for et sikkert og motiverende arbejdsklima for alle medarbejdere i Bang & Olufsen
3. Rolle i samfundet – vi ønsker at bruge vores kernekompetencer til at styrke virksomhedens samfundsbidrag. Fx inden for uddannelse og sundhed
4. Ansvarlig partner – vi ønsker at styrke dialogen med vores leverandørkæde og detailpartnere, så vi sikrer ansvarlighed i vores leverandørkæde og en stærk compliancekultur

Vi arbejdede med en række nye indsatser i 2018/19, og vi har set betydelige fremskridt på tværs af de fire fokusområder.

Gennem målrettede initiativer nedbragte vi selskabets CO2-udledning, og vi gennemførte en omfattende analyse af de miljø- og klimamæssige effekter af vores produkter. Vi vil i 2019/20 begynde at implementere anbefalinger fra denne analyse i vores processer, så vi minimerer de negative effekter vores produkter har på miljøet og klimaet.

Vi havde i 2018/19 også et stærkt fokus på medarbejdernes trivsel – især på at nedbringe antallet af stresstilfælde, da vi havde set en stigning i 2017/18. Vi er glade for, at vi med en fokuseret indsats har nedbragt antallet af medarbejdere ramt af stress i regnskabsåret. Det generelle medarbejderengagement faldt en smule sammenlignet med året før, blandt andet som følge af organisationsændringer, og vi har derfor igangsat en række initiativer for at vende udviklingen. Vi har i løbet af året også haft fokus på at øge andelen af kvinder i ledelsesroller, hvilket vi lykkedes med, selvom vi ikke nåede målsætningen for året.

I Bang & Olufsen ønsker vi at bruge vores kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk til gavn for samfundet. Derfor indgik vi sidste år et tæt samarbejde med Sound Hub Denmark om at hjælpe danske og internationale startups inden for lyd- og teknologiområdet ved at stille vores viden og kompetencer inden for lyd til rådighed. Samlet hjalp vi 16 nye start-ups – og det samarbejde fortsætter vi med i indeværende år.

Derudover bidrog vi til en række uddannelsesinitiativer, der skal få unge mennesker til at interessere sig for blandt andet teknologi, forskning og matematik. Blandt andet vores årlige Innovation Camp, som for nylig blev afholdt i Shanghai for mere 40 internationale studerende. Vi bidrog også til 2 nye forskningsprojekter, som skal afdække, hvordan lyd kan have en positiv effekt på vores fysiske og mentale sundhed.

I kan læse mere om strategien og vores arbejde i 2018/19 CSR-rapporten, som kan findes på vores hjemmeside.