

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

God eftermiddag og velkommen til Bang & Olufsens årlige ordinære generalforsamling. Jeg er glad for at se, at der igen i år er mødt så mange aktionærer frem.

Jeg vil som tidligere år give en redegørelse for selskabets aktiviteter og resultater i det forgangne regnskabsår samt gennemgå den strategiske retning for de kommende år.

Finansåret 2017/18 var et år med betydelige fremskridt for Bang & Olufsen og god fremdrift på selskabets strategiske fokusområder.

Med udgangspunkt i virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk lancerede vi i løbet af året en række innovative og progressive produkter, der blev taget godt imod af markedet. Vores indsats for at øge kvaliteten af vores produkter og forbedre kundeoplevelsen bidrog samtidig til at styrke Bang & Olufsens position som et globalt luksus- og livsstilsbrand.

For at understøtte selskabets vækstambitioner har vi arbejdet med at styrke vores distributionssetup, og vi gjorde i løbet af året gode fremskridt på tværs af kanaler og markeder. Særligt i Kina så vi en stor fremgang som følge af en fokuseret indsats. Samtidig fortsatte vi vores arbejde med at skabe en mere agil og en mindre kapitaltung virksomhed, og det var afgørende for den markante forbedring af lønsomheden, som vi realiserede i finansåret.

Den positive udvikling i forretningen betød, at Bang & Olufsen igen i år levede op til de udmeldte finansielle mål. Mål, der blev opjusteret undervejs i finansåret.

Selskabet opnåede således en tilfredsstillende vækst på 11 procent - 14 procent i lokal valuta. Samtidig blev lønsomheden også væsentligt forbedret. EBIT-marginen og EBITDAC-marginen blev på henholdsvis 3 procent og 9 procent, mens der var positive frie pengestrømme på 85 millioner kroner.

Alt i alt et tilfredsstillende resultat, der afspejler den positive udvikling, selskabet er inde i.

Finansåret markerer samtidig en vigtig milepæl for den transformation, som Bang & Olufsen har igangsat.

Selskabet har de seneste fem år kunnet fremvise en gennemsnitlig vækst på 11 procent. Det har vi gjort samtidig med, at vi i perioden har ændret vores forretningsmodel radikalt, så vi i dag

fokuserer på virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk – og samarbejder med partnere inden for områder, hvor vi ikke selv er eksperter.

Ændringen af forretningsmodellen har været nødvendig for at sikre, at selskabet igen kan blive lønsomt og tjene penge. Men med en positiv EBIT-margin og positive frie pengestrømme for andet år i træk, understreger regnskabstallene, at vi med den nye forretningsmodel har skabt et godt fundament for fremtiden.

På baggrund af den positive udvikling i forretningen og selskabets solide kapitalgrundlag med en nettolikviditet på 985 millioner kroner, besluttede bestyrelsen at få gennemført en grundig analyse af selskabets kapitalstruktur.

Konklusionen af denne analyse er, at selskabet bør have et likviditetsberedskab på 500 millioner kroner. Derfor er det bestyrelsens forslag, at den overskydende kapital distribueres til selskabets aktionærer, og at der igangsættes et aktietilbagekøbsprogram på 485 millioner til effektivering heraf.

Aktionærerne skal i dag tage stilling til dette under dagsordenpunkt 4.2, hvor jeg vil motivere forslaget yderligere.

Bang & Olufsen arbejder med fire strategiske temaer, der sætter retningen for selskabets arbejde. Det drejer sig om vores brand, produkter og innovation, distribution og kanaler samt kompetencer og processer.

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

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

I 2017/18 fortsatte vi arbejdet med at styrke vores position som et luksus- og livsstilsbrand, og samtidig begyndte vi at eksekvere mere som ét brand på tværs af de to forretningsenheder, Bang & Olufsen og B&O PLAY, hvilket bl.a. bidrog til at skabe en bedre og mere konsistent kundeoplevelse.

Vi har i finansåret arbejdet med at skabe en sammenhængende brandretning for selskabet. Det arbejde er færdiggjort, og fra 1. juni i år har selskabet opereret under ét brand, nemlig Bang & Olufsen. Jeg vil senere i min gennemgang af virksomhedens strategi uddybe brandretningen

yderligere. Men afgørende for skiftet er, at vi med ét brand sikrer en bedre og mere konsistent kundeoplevelse og dermed et bedre fundament for at skabe fremtidig vækst for selskabet.

Bang & Olufsen indgik i regnskabsåret også nye brandpartnerskaber og samarbejder. Det bidrog til både licensindtægter til selskabet og ikke mindst var det med til at løfte det globale kendskab til vores brand og vores kernekompetencer.

Gennem Harman indledte vi samarbejder med Bentley og Lamborghini, der som Bang & Olufsen har stærke traditioner for design, luksus og innovation. Den nye Continental GT fra den britiske bilproducent Bentley kan således fås med et eksklusivt lydsystem fra Bang & Olufsen. Det samme kan den nye Urus fra italienske Lamborghini, der producerer nogle af de mest ansete sportsvogne i verden. Endelig indgik vi samarbejder med luksusbrandet Saint Laurent og den amerikanske kunstner og filmskaber David Lynch.

I 2017/18 lancerede vi en række nye innovative og progressive produkter, der er blevet taget godt imod af markedet. Som tidligere har vi haft fokus på at udvikle produkter inden for tre kategorier, der er målrettet forskellige brugssituationer.

Inden for "Staged"-kategorien, der er stationære produkter til kunder, der ønsker at fordybe sig i lyd- og billedoplevelser, lancerede vi BeoLab 50 højttaleren og BeoVision Eclipse. Mens BeoLab 50 er den første højttaler, der udspringer af BeoLab 90, der satte helt nye standarder for high-end-højttalere, er BeoVision Eclipse det første resultatet af vores strategiske samarbejde med LG omkring udviklingen af TV.

BeoVision Eclipse markerer en vigtig milepæl for selskabet i forhold til at fokusere på vores kernekompetencer og benytte os af partnere inden for områder, hvor vi ikke selv er eksperter eller har den fornødne skala. Den positive modtagelse, Eclipse har fået, understreger, at forretningsmodellen virker og er attraktiv for vores kunder.

Inden for "Flexible living", der er fleksible lydprodukter til hjemmet, lancerede vi vores M3 højttaler samt bl.a. vores Harmonies kollektion. Kollektionen er produceret i et begrænset antal og består af de trådløse højttalere BeoSound 1 og 2, Beoplay A9, Beoplay M5 og BeoSound 35 i en særlig grøn farve.

I "On-the-go"-kategorien, der er mobile produkter, der kan bruges på farten eller i hjemmet, lancerede vi Beoplay E8 – vores første helt trådløse øretelefoner, flagskibshøretelefonerne H8i og H9i samt det nye Earset. Derudover præsenterede vi Beoplay P6, der er en mobil bluetooth-højttaler designet i samarbejde med Cecilie Manz.

Vi fortsatte også arbejdet med at integrere relevante teknologiske økosystemer i virksomhedens produkter, og i regnskabsåret kunne vi således annoncere nye samarbejder med både Google og Apple.

I efteråret kunne vi fortælle, at Apples nye multirumsteknologi, AirPlay 2, bliver tilgængelig i en række af vores produkter. Det betyder bl.a., at alle Apple-brugere får adgang til at afspille musik i fuld multirumsopsætning med Bang & Olufsen produkter. I januar annoncerede vi, at Googles stemmestyringsprogram, Google Assistant, bliver indbygget i flere af vores produkter, så man i fremtiden kan styre musikken i sine Bang & Olufsen højttalere blot ved at tale til dem. Med Beoplay P6 kan man allerede i dag aktivere Google Assistant via sin mobiltelefon.

Bang & Olufsen har i det forgangne regnskabsår arbejdet for at styrke selskabets innovationskraft, hvilket er væsentligt, hvis vi også i fremtiden skal være konkurrencedygtige.

På selskabets 92-års fødselsdag – den 17. november – kunne vi slå dørene op for vores nye "Innovation Lab" i den gamle fabrik 4. Her har vi investeret i nye testfaciliteter og samlet alle funktionelle områder og produktteams i Struer, så vi sikrer et endnu tættere samarbejde på tværs af organisationen.

Alle aktionærer har i dag haft mulighed for en rundtur på 'Innovation Lab', og det glæder mig, at så mange har benyttet sig af muligheden. Med "Innovation Lab" har vi taget et stort skridt i forhold til at skabe fremtidens udviklingsmiljø her i Struer og lavet et setup, der også afspejler virksomhedens øgede brug af samarbejdspartnere.

I foråret indgik vi et partnerskab med Soundhub Denmark, der er en ny klynge af akustikvirksomheder i Struer. Soundhub Denmark har som ambition at samle iværksættere, forskere og virksomheder og skabe verdens bedste udviklingsmiljø inden for lydteknologi og akustik. Partnere tæller udover Bang & Olufsen bl.a. Færchfonden, Struer Kommune, Harman, Aalborg Universitet og Accelerace.

Vi så også væsentlige fremskridt i udviklingen af vores distribution og kanaler i finansåret, og særligt i Kina opnåede vi et stærkt resultat med en omsætningsvækst på hele 55 procent i lokal valuta. Det skyldes især, at vi har fået etableret en stærk lokal organisation, og at onlinesalget udviklede sig positivt hen over finansåret. Efter regnskabsårets afslutning har vi indgået aftaler med fire nye partnere omkring vores butikker.

Omsætningen i Nordamerika voksede med 17 procent i lokal valuta, selvom fokus for 2017/18 i høj grad var på at etablere en ny organisation og skabe fremtidens platform for vækst. Således gennemførte vi en organisationsændring og samlede alle vores aktiviteter i New York, ligesom vi

har udpeget ny landechef. Vi gik også i gang med at reorganisere vores distributionssetup med fokus på større byer med udgangspunkt i New York og Vestkysten. Vi mener, at vi nu har skabt et godt fundament for at vokse forretningen yderligere.

I Europa udviklede omsætningen sig fladt som forventet. Vi gik i finansåret i gang med en refokusering af hele distributionen, så den afspejler vores position som et luksus- og livsstilsbrand, og det arbejde vil fortsætte i det nuværende finansår. Det har bl.a. betydet, at vi har lukket en række salgssteder, der ikke leverede den ønskede kundeoplevelse.

Vi integrerede i løbet af året de to forretningsenheder, Bang & Olufsen og B&O PLAY, og i stedet etablerede vi en funktionel organisation med fem enheder. Det betyder, at vi nu i langt højere grad end tidligere kan arbejde enkelt, agilt og effektivt, fordi vi har skabt bedre sammenhæng på tværs af organisationen samt styrket både processer og eksekvering.

Vi har i løbet af året også styrket virksomhedens kompetencer inden for især IT og det digitale område. Vi har bl.a. ansat Christian Birk som Chief Digital Officer, og han har fået ansvaret for en ny digital enhed, der bl.a. skal bidrage til at forbedre kundeoplevelsen på de digitale kanaler og øge onlinesalget. Vi har samtidig styrket vores IT-kompetencer væsentligt som et led i vores arbejde med at sikre, at vi får moderniseret virksomhedens IT-infrastruktur.

Jeg vil nu gå lidt mere i dybden med regnskabstallene.

Vi har som sidste år valgt at supplere de IFRS-rapporterede resultater med såkaldte "underliggende" resultater for udvalgte nøgleposter i resultatopgørelsen. Det har vi gjort for at give et bedre indblik i, hvordan selskabets bestyrelse og ledelse vurderer selskabets reelle udvikling i finansåret. De underliggende tal er justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter. Jeg vil derfor også henvise til disse underliggende tal i min gennemgang.

Selskabet havde i regnskabsåret en samlet omsætning på 3.285 millioner kroner mod 2.954 millioner forrige år – en stigning på 11 procent. 14 procent i lokal valuta. Dermed fortsatte selskabet det vækstmomentum, vi har set hen over de seneste år.

Det var igen i år forretningsenheden B&O PLAY, der med en stigning i omsætningen på 25 procent, trak væksten, mens Bang & Olufsen forretningsenheden voksede 1 procent, dog 4 procent hvis man ser på lokal valuta.

Forretningsenheden Bang & Olufsen omsatte i finansåret for 1.737 millioner kroner mod 1.718 millioner året forinden. Vi så en positiv udvikling i salget af TV-produkter, hvilket bl.a. kan tilskrives

lanceringen af BeoVision Eclipse, og i salget af audioprodukter, hvor bl.a. BeoSound Shape, BeoSound 1 og BeoSound 2 solgte godt.

Forretningsenheden B&O PLAY havde i finansåret en omsætning på 1.549 millioner kroner i forhold til 1.236 millioner året før. Her var væksten drevet af både nye og eksisterende produkter som fx øretelefonerne Beoplay E8, hovedtelefonerne H9i, den bærbare højttaler Beoplay A1, den trådløse multirumshøjttaler Beoplay A9 og øretelefonerne Beoplay H5.

Licensforretningen udviklede sig også positivt og voksede fra 140 millioner kroner i 2016/17 til 166 millioner i 2017/18 i tråd med forventningerne for året.

Bruttomarginalen i den underliggende forretning var 40,9 procent i finansåret mod en underliggende bruttomarginal for det foregående år på 39,7 procent. Fremgangen skyldtes primært bedre produktmarginer, ligesom der også var en positiv påvirkning fra øgede indtægter i licensforretningen.

Både Bang & Olufsen og B&O PLAY bruttomarginalerne var bedre end sidste år. I Bang & Olufsen forretningsenheden skyldtes fremgangen bl.a. øgede produktmarginer, særligt inden for TV, samt en bedre udvikling i produktmixet.

I B&O PLAY bidrog højere volumener bl.a. til det forbedrede resultat, mens restruktureringen af distributionen i Europa havde en negativ indvirkning på marginen i andet halvår.

Selskabets underliggende kapacitetsomkostninger var 1.234 millioner kroner mod 1.208 millioner kroner sidste år – en stigning på 2 procent. Set i forhold til selskabets omsætningsvækst på 11 procent er dette en tilfredsstillende udvikling og kan tilskrives de senere års transformation og effekten af den nye forretningsmodel.

Stigningen i de underliggende kapacitetsomkostninger skyldtes primært øgede distributions- og marketingsomkostninger som følge af kampagneaktiviteter i B&O PLAY samt øgede investeringer i digitale aktiviteter. Distributions- og marketingsomkostninger inden for Bang & Olufsen forretningsenheden var lavere på grund af frasalg og lukning af butikker drevet af selskabet.

Udviklingsomkostningerne steg som følge af markant lavere kapitalisering, mens amortiseringer forblev høje de første ni måneder af finansåret. De reelle udviklingsomkostninger – før kapitalisering og amortisering – faldt 50 millioner kroner i forhold til sidste år på grund af den ændrede forretningsmodel, hvor vi i stigende grad gør brug af partnere til produktudvikling.

Selskabets rapporterede kapacitetsomkostninger faldt fra 1.295 millioner kroner til 1.240 millioner kroner.

Selskabets resultat før renter, skat, afskrivninger, amortiseringer og kapitalisering af udviklingsomkostninger – det vi også kalder EBITDAC – var 281 millioner kroner i den underliggende forretning mod 81 millioner kroner året forinden, altså en forbedring på 200 millioner kroner. EBIT var 110 millioner kroner mod minus 32 millioner sidste år.

Der var således tale om en markant forbedring af lønsomheden i finansåret.

Efter skat blev årets resultat for selskabet 81 millioner kroner mod et tab på 117 millioner kroner sidste år.

Selskabets arbejdskapital udgjorde ved udgangen af finansåret 100 millioner kroner, 3 procent af omsætningen, mod 27 millioner året forinden.

Stigningen i arbejdskapital var drevet af øgede tilgodehavender – primært som konsekvens af højere salgsvolumen – men der er stadig tale om et relativt lavt niveau.

Investeringerne faldt med 75 millioner kroner i 2017/18 til 167 millioner. Udviklingen skyldtes primært et fald i immaterielle investeringer, som gik fra 178 millioner kroner i 2016/17 til 106 millioner kroner i 2017/18. Faldet er en konsekvens af den nye forretningsmodel, hvor produktudviklingen i stigende grad sker i samarbejde med partnere. Som jeg tidligere var inde på, blev der dog stadig foretaget betydelige investeringer i produktudvikling i løbet af året.

Selskabet leverede positive frie pengestrømme på 85 millioner kroner. Det skyldtes hovedsagligt øget indtjening, der kompenserede for stigningen i arbejdskapital. De frie pengestrømme var på niveau med sidste år, når man justerer for frigivelsen af den sidste del af købesummen vedrørende salget af Automotive-forretningen til Harman samt salget af fabrikken i Tjekkiet til Tymphony.

Som regnskabet viser, er selskabet på rette vej, og vi har skabt et godt fundament for fremtiden.

Virksomhedens strategi følger de fire temaer, som jeg præsenterede tidligere, og strategien skal bidrage til at indfri selskabets betydelige vækstpotentiale og øge lønsomheden henover de kommende tre år.

Selskabets vision er klar. Bang & Olufsen skal være det mest eftertragtede audiobrand i verden. Det skal vi opnå ved at styrke vores position som et globalt luksus- og livsstilsbrand og fortsætte med at skabe innovative og progressive produkter baseret på vores kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk.

En central forudsætning for at indfri vores ambitioner er, at vi fortsætter med at styrke selskabets position som et luksus- og livsstilsbrand.

Det handler bl.a. om, at vi sætter kundeoplevelsen endnu mere i centrum for både produkt- og teknologiudvikling. Vi har allerede taget store skridt, og vi skal fortsætte den rejse. Samtidig skal vi fastholde et stærkt fokus på kvaliteten og detaljerne i både vores produkter og services. Vi skal blive endnu bedre til at levere en konsistent kundeoplevelse på tværs af både kanaler og produkter.

Som nævnt tidligere vil vi fremover arbejde som ét brand.

Vi har over de seneste seks år haft stor succes med B&O PLAY, der er vokset markant. B&O PLAY blev i 2012 lanceret som en selvstændig forretningsenhed, og B&O PLAY og Bang & Olufsen har fungeret som to forretningsenheder med hver sit operationelle fokus, men de har begge understøttet det samme brand.

Det ved vi bl.a. fra analyser, der viser, at de to forretningsenheder opleves som ét brand af forbrugerne, nemlig Bang & Olufsen.

I løbet af finansåret har selskabet skabt en tættere kobling mellem de to forretningsenheder. Den mere sammenhængende eksekvering har sikret en mere effektiv marketingsindsats og skabt en mere konsistent kundeoplevelse – særligt i markeder som Kina og USA, hvor vi i længere tid har arbejdet som én organisation.

Med den nye brandretning er vi også blevet mere præcise på vores målgruppe, der er defineret som "creative curators". Denne målgruppe er kendetegnet ved at være særdeles købedygtige, de bor omkring de større byer, og de sætter pris på god lyd – gerne leveret af et livsstilsbrand. Målgruppen er samtidig konsistent med målgrupperne for de tidligere forretningsenheder Bang & Olufsen og B&O PLAY.

Med ændringen kan vi nu fokusere vores marketingsressourcer på ét brand og skabe en mere sammenhængende kundeoplevelse. Kombineret med et øget marketingsbudget står vi godt rustet til at øge kendskabet til Bang & Olufsen brandet og dermed vokse forretningen yderligere de kommende år.

Implementeringen af den nye brandretning vil ske gradvist henover det næste år.

Selskabet har som bekendt over de seneste år indgået brandpartnerskaber med nogle af verdens største og mest innovative selskaber som fx HP, Harman og LG.

Disse partnerskaber giver licensindtægter til selskabet, men fungerer også som en platform for at øge eksponeringen af brandet og vores kernekompetencer samt giver selskabet adgang til ny teknologi. Vores strategiske samarbejde med LG på TV-området er et eksempel på det sidste.

Derudover har selskabet indgået en række brandsamarbejder med andre luksus- og livsstilsbrands og kunstnere som Supreme, Saint Laurent og David Lynch. Disse samarbejder giver Bang & Olufsen mulighed for at øge vores eksponering og styrker samtidigt brandværdien. Desuden giver de adgang til nye distributionskanaler.

Disse partnerskaber og samarbejder vil fremadrettet blive en endnu mere integreret del af forretningen.

Produktudvikling vil fortsat være fokuseret på at skabe innovative og progressive produkter baseret på Bang & Olufsens unikke kombination af lyd, design og håndværk. Vi vil benytte os af partnere som fx Google og Apple, når det gælder integreringen af teknologiske økosystemer, eller fx Tymphany når det gælder produktion. Dette afspejler selskabets ændrede forretningsmodel.

Produktudviklingen vil være målrettet tre forskellige brugssituationer:

- **On-the-go:** Mobile produkter, der kan bruges på farten eller i hjemmet og både til fordybelse og socialt. Den trådløse øretelefon E8 og bluetoothhøjttaleren P6 er eksempler på produkter i denne kategori
- **Flexible living:** Produkter til hjemmet målrettet kunder, der gerne vil have fleksibilitet i forhold til både placering og brug. Beoplay A9 og BeoSound 1 og 2 er eksempler på produkter i denne kategori
- **Staged:** Stationære produkter til kunder, som ønsker at fordybe sig i lyd- og billedoplevelser i hjemmet. Det er for eksempel BeoSound Shape og BeoVision Eclipse.

Fremadrettet vil vi have en lavere frekvens af produktlanceringer. Derimod vil vi lancere flere modeller af eksisterende produkter og have større variation i forhold til fx farver og materialer.

Selskabet har leveret høje vækstrater de seneste år, men der er fortsat et stort uudnyttet potentiale både i forhold til at løfte brandkendskabet og øge markedsandelen i størstedelen af markederne.

For at indfri det potentiale og opnå den mest effektive udnyttelse af marketingsinvesteringer vil selskabet fremover fokusere salgs- og marketingsindsatsen på 20 kernemarkeder og på udvalgte

byområder på tværs af regioner. Samtidig vil vi åbne flagskibsbutikker i fem trendbyer: New York, Tokyo, Paris, Shanghai og London. Flagskibsbutikkerne skal i særlig grad bidrage til at styrke vores brandposition og give den fulde brandoplevelse.

Siden 1. juni har selskabets geografiske fokus været inddelt i tre overordnede områder: EMEA, Asia og Americas.

I EMEA, som tæller Europa, Mellemøsten og Afrika, vil der være fokus på at skabe stærke klynger af butikker på kernelokationer og skabe større konsistens mellem mono- og multibrandede butikker såvel som online. På den korte bane er hovedfokus på at skabe stabil vækst, samtidig med at transformationen af distributionen gennemføres.

I Asia, som tæller Asien og stillehavsområdet, er ambitionen over de næste tre år at accelerere væksten. Her skal der skabes vækst i kernemarkeder som Kina og Japan gennem stærke partnerskaber og baseret på den stærke lokale organisation, der er blevet etableret over de seneste to år. Vi skal samtidig fastholde den positive udvikling, vi har set inden for onlinesalg.

I Americas, som tæller Nord- og Sydamerika, har vi nu organisationen på plads, og refokuseringen af distributionen er sat i gang. Vi har dermed den rigtige platform på plads for at vokse forretningen markant. Henover de næste år skal selskabet styrke tilstedeværelsen i byer på Vestkysten og i New York, øge brandkendskabet gennem relevante brandsamarbejder og drive onlinesalg via egen onlinekanal samt gennem etailers som fx Amazon.

Monobrand-butikkerne, det som vi tidligere har kaldt B1-butikker, vil fortsat spille en betydelig rolle i den fremtidige distribution. Både i forhold til salg og i forhold til at styrke brandoplevelsen. Men der vil blive gennemført en betydelig transformation. For at lykkes skal monobrand-butikker fremover være placeret i byområder på hovedgader og tæt på andre luksus- og livsstilsbrands. Samtidig er det en afgørende forudsætning for at skabe en lønsom forretning, at butikkerne drives af færre, men større partnere.

Gennem de seneste seks år har selskabet udvidet antallet af multibrand-butikker betydeligt. Fokus vil fremover ikke kun være på at øge antallet af butikker, men derimod også fokusere på kvaliteten. Vi kan se, at multibrand-butikker i fx stormagasiner, lufthavne og udvalgte e-handelsbutikker har et markant højere salg og leverer en bedre og mere konsistent kundeoplevelse end salgssteder som er rene elektronikbutikker. Derfor vil multibrand-distributionen transformeres i den retning over de næste år.

Endelig vil vi styrke vores onlinekanal betydeligt fremover. Det skal bidrage til at sikre, at vi møder kunderne, når de har tid og lyst, at vi leverer en sammenhængende kundeoplevelse på tværs af

alle vores kanaler og ikke mindst, at vi øger salget af vores produkter online. Vi forventer at lancere vores nye e-handelsplatform senest i foråret 2019.

For at vækst- og indtjeningspotentialer kan indfries, er det centralt, at vi fortsat styrker selskabets kompetencer og processer.

Det indebærer bl.a., at vi investerer yderligere i den digitale transformation og i selskabets IT-infrastruktur. Samtidig skal vi fortsætte udviklingen af den globale supply chain. Det handler både om at optimere processer og at styrke det logistiske setup, så det afspejler virksomhedens vækstmarkeder.

Endelig er det vigtigt, at vi fortsat investerer i de rigtige kompetencer, der afspejler selskabets strategi. Det gælder bl.a. inden for brand og retail, produktudvikling og design mv.

I årsrapporten for 2016/17 fremsatte virksomheden treårige finansielle mål. Disse mål er uændrede, men der er blevet tilføjet et år mere til strategiperioden, så den nu strækker sig til 2020/21.

Virksomhedens ambition er at levere en vækst på mere end 10 procent i gennemsnit over de næste tre år. Da B&O PLAY og Bang & Olufsen ikke længere vil eksistere som forretningsenheder, vil virksomheden ikke længere rapportere på disse. Fremover vil der blive rapporteret på omsætningsudviklingen i de tre områder: EMEA, Asia og Americas.

Det forventes, at EMEA vokser over 5 procent i gennemsnit over de næste tre år.

Det forventes, at Asia vokser mellem 15-20 procent i gennemsnit over de næste tre år.

Det forventes, at Americas vokser over 20 procent i gennemsnit over de næste tre år.

EBIT-marginen for koncernen forventes at overstige 15 procent i 2020/21, mens de positive frie pengestrømme forventes at være over 10 procent af omsætningen.

For det igangværende finansår forventes en koncernvækst på over 10 procent. For de tre områder forventer vi en vækst i EMEA på over 5 procent, i Asia på over 10 procent og for Americas over 20 procent.

Refokuseringen af distributionen – især i Europa – betyder dog, at vi vil se lavere vækstrater i første halvår af 2018/19.

Vi forventer, at kapacitetsomkostningerne lander på ca. 38 procent af omsætningen, hvilket er samme niveau som i 2017/18, mens EBIT-marginen forventes at være mellem 7 og 9 procent. De positive frie pengestrømme forventes at overstige 100 millioner kroner.

Der er også sket ændringer i selskabets ledelse. Som konsekvens af sammenlægningen af de to forretningsenheder pr. 1 juni har vi som nævnt etableret en ny funktionel organisation.

Administrerende direktør Henrik Clausen har midlertidigt ansvaret for Product Creation & Fulfillment-området, indtil vi har fundet den rigtige kandidat til den rolle. Den proces er i gang.

John Mollanger, der tidligere har haft ansvaret for B&O PLAY, har fået et bredere ansvar, der nu dækker hele Brand & Markets-området.

I efteråret 2017 ansatte vi Christian Birk som ny Chief Digital Officer. Christian har arbejdet en årrække som CEO for konsulentvirksomheden Digitas LBI i USA samt for Vodafone.

Christian Iversen fortsætter i rollen som chef for Group Functions, der bl.a. dækker IT, HR og kommunikation.

Anders Aakær Jensen har ansvaret for CFO-området. Anders har dog af personlige årsager valgt at forlade Bang & Olufsen med udgangen af november. Selskabet er i gang med at finde Anders' afløser.

Stefan K. Persson opsagde tidligere på året sin stilling som chef for Bang & Olufsen forretningsenheden og er udtrådt af direktionen den 1. august.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til både Stefan og Anders for deres store arbejde for Bang & Olufsen. De har begge spillet en væsentlig rolle i den positive udvikling, selskabet har været igennem de senere år.

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 Bang & Olufsen i dag to medlemmer med international baggrund samt en kvinde. For tre år siden satte vi et mål om at have to kvindelige generalforsamlingsvalgte medlemmer her i 2018. Det mål nåede vi desværre ikke og må derfor udsætte det et år. Det er derfor bestyrelsens mål, at der skal være mindst to kvinder i bestyrelsen efter næste års generalforsamling.

For at fremme mangfoldighed i virksomheden er der også fokus på at fremme kvinder i ledelseslaget i Bang & Olufsen.

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 ved, at bestyrelsesmedlemmerne anonymt udfylder et elektronisk spørgeskema. Resultaterne af evalueringerne præsenteres efterfølgende for den samlede bestyrelse

Sidste års resultater viste, at vi generelt har en velfungerende, velorganiseret og højtydende bestyrelse. På de få områder, hvor evalueringen viste behov for særlig opmærksomhed, har vi igangsat forbedringer. Jeg holder møder med hvert bestyrelsesmedlem for at gennemgå den individuelle præstation.

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 2017/18. 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. Stigningen skyldtes primært, at John Mollanger tiltrådte i april 2017, og dermed indgik hans fulde kompensation ikke i opgørelsen for regnskabsåret 2016/17. Desuden blev Henrik Clausens optjente bonus for 2016/17 først udbetalt i første kvartal i regnskabsåret 2017/18, og således fremgik den ligeledes ikke i opgørelsen for finansåret 2016/17.

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

CSR er en integreret del af Bang & Olufsens forretning, og i 2017/18 igangsatte vi en række nye aktiviteter og gjorde yderligere fremskridt i forhold til at styrke vores positive bidrag til samfundet.

Gennem målrettede initiativer nedbragte vi virksomhedens CO2-forbrug væsentligt, og vi styrkede dialogen med vores leverandørkæde. Vi lancerede i løbet af året også et nyt produkt kaldet Beocreate, som gør det muligt for kunder at opgradere deres gamle højttalere til nutidens trådløse standarder og dermed forlænge levetiden på deres produkter.

Med udgangspunkt i selskabets kernekompetencer inden for lyd bidrog Bang & Olufsen til flere projekter med fokus på, hvordan lyd kan hjælpe med at øge livskvaliteten for demenspatienter og deres pårørende.

Vi samarbejdede bl.a. med den amerikanske demensorganisation Caring Kind om en større kampagne, ligesom vi deltog i et banebrydende forskningsprojekt med en række andre virksomheder og Danmarks Radio (DR). Forskningsprojektet viste bl.a., at lydteknologi kan medvirke til, at demente, som fx er ved at miste deres sprog, kan blive i stand til at kommunikere mere sammenhængende. Bang & Olufsen vil fremover sætte yderligere fokus på, hvordan vi kan bruge vores kernekompetencer til gavn for samfundet.

Selskabet oplevede i 2017/18 desværre en stigning i antallet af arbejdsrelaterede skader samt stressrelateret sygefravær blandt medarbejdere. Stigningen i arbejdsskader skyldtes primært særlige vejrforhold, der skabte sort is på parkeringspladsen i Struer og forårsagede faldulykker. Nye procedurer er nu implementeret for at undgå lignende ulykker i fremtiden.

Vi har også sat indsatser i gang for at vende udviklingen i stressrelateret sygefravær. Selskabet vil – bl.a. med udgangspunkt i den nyintroducerede medarbejderundersøgelse, arbejde mere målrettet og struktureret for at nedbringe antallet af medarbejdere, der rammes af stress.

Bang & Olufsen lancerede i finansåret også en revideret CSR-strategi. Ambitionen med strategien er at styrke vores samfundsansvar yderligere og sikre, at vi lever op til de forventninger, som kunder, medarbejdere og samfund har til selskabet. Strategien bygger på input fra virksomhedens interessenter og FNs 17 verdensmål og har fire fokusområder:

1. Klimapåvirkning – vi ønsker at minimere de negative miljø- og klimamæssige effekter af vores drift og produkter
2. Ansvarlig arbejdsgiver – vi ønsker at styrke diversitet og sørge for et sikkert og motiverende arbejdsklima
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 høje ansvarlighedsstandarder og en stærk compliancekultur

I kan læse mere om strategien og vores arbejde i 2017/18 i CSR-rapporten, som kan findes på vores hjemmeside.

Regnskabsåret 2017/18 viste en forbedring af selskabets finansielle resultater. Kombineret med virksomhedens solide kapital- og likviditetsposition anbefaler bestyrelsen, at selskabet igangsætter et tilbagekøbsprogram for at sikre, at overskydende kapital sendes tilbage til aktionærerne.

Bestyrelsen indstiller derfor til generalforsamlingen, at der ikke udbetales dividende. Bestyrelsen forventes senest på næste års generalforsamling at foreslå en egentlig dividendepolitik.