

Jeg vil gerne byde jer alle velkommen til Bang & Olufsens årlige ordinære generalforsamling.

Det glæder mig at se, at der igen i år er mødt mange aktionærer frem. Vi har netop valgt tidspunktet sidst på eftermiddagen for at give så mange aktionærer som muligt mulighed for at deltage – herunder også de medarbejdere, der har aktier i selskabet.

Jeg vil som sædvanlig give en redegørelse for selskabets generelle udvikling samt gennemgå resultatet for det forgangne år

Indledningsvis vil jeg ganske kort give en overordnet status på selskabet og fremhæve nogle af de væsentligste begivenheder, der har påvirket årets resultat. Herefter vil jeg gå mere i dybden med udviklingen i de to forretningsenheder, regnskabstallene for året og forventningerne til fremtiden. Jeg vil i min gennemgang ikke gå i detaljer omkring udviklingen på de enkelte markeder - dog vil jeg komme lidt ind på forventningerne til især Europa, Kina og USA.

Den helt overordnede status er, at det har været et år med tilfredsstillende fremgang. Vi opnåede en vækst i omsætningen på 12 procent, en EBITDAC på 81 millioner kroner i den underliggende forretning og positive frie pengestrømme på 91 millioner kroner.

De finansielle resultater var derfor fuldstændig i tråd med de forventninger, vi meldte ud ved begyndelsen af finansåret.

Jeg skal dog understrege, at selvom vi oplevede en sund omsætningsvækst, forbedrede lønsomheden og fik flere penge på kontoen, så er vi resultatmæssigt stadig ikke dér, hvor vi skal være. Men selskabet er på rette vej.

En medvirkende årsag til, at vi leverede et resultatet i tråd med forventningerne, er selvfølgelig, at vi i årets løb lancerede en række nye og innovative produkter i begge vores forretningsenheder – Bang & Olufsen og B&O PLAY. Produkterne har fået en god modtagelse på markedet, og det har bidraget til væksten i omsætningen.

Vi gennemførte også nogle væsentlige forandringer, der positivt påvirkede udviklingen i selskabet.

Vi solgte i foråret vores fabrik i Tjekket, hvor der de seneste 12 år er blevet produceret en lang række Bang & Olufsen og B&O PLAY produkter af vores dygtige medarbejdere. Den nye ejer, Tymphany Acoustics Technology, er en mangeårig samarbejdspartner for selskabet, og der er i forbindelse med frasalget indgået en længerevarende samarbejdsaftale, der indebærer, at mange af vores produkter fortsat bliver produceret samme sted og af de samme medarbejdere. Frasalget skal ses i lyset af vores ønske om at skabe en mere agil forretningsmodel med fokus på vores kernekompetencer – akustik, design og godt håndværk. Vi vil i stigende grad benytte os af samarbejdspartnere på områder, der ikke er vores kernekompetence. Salget forbedrer vores likviditet og mindsker også behovet for fremtidige investeringer væsentligt.

Der er i årets løb også sket væsentlige ændringer på distributionsområdet. Vi har udvidet antallet af B&O PLAY udsalgssteder fra 5.692 til 6.424. Samtidig har vi også haft fokus på at øge salget pr. butik og like-for-like salg, hvilket også har udviklet sig positivt i løbet af året. Sideløbende er der sket en tilpasning i antallet af B1-butikker med det formål at styrke kundeoplevelsen og sikre en bedre rentabilitet i butiksværet.

Jeg vil nu gennemgå aktiviteterne inden for de enkelte forretningsområder.

I løbet af året lancerede selskabet en række nye og innovative produkter i Bang & Olufsen forretningsenheden.

Fælles for alle de nye Bang & Olufsen produkter er, at de bygger på vores kernekompetencer – akustik, design og godt håndværk, samtidig med at de tilbyder de nyeste teknologier takket være selskabets samarbejde med teknologipartnere som for eksempel LG.

Den øgede brug af teknologipartnere har også medvirket til en generel forbedring af lønsomheden i Bang & Olufsen over de seneste år. Vi har fokus på at fastholde denne udvikling.

De nye Bang & Olufsen produkter er udviklet inden for tre produktkategorier, der adresserer de forskellige måder at bruge vores produkter på.

Produkterne i "**Flexible Living**"-kategorien er tilpasset den øgede efterspørgsel efter mere fleksible produkter til hjemmet, og de kan bruges i forskellige brugssituationer.

I denne kategori lancerede vi et nyt TV, BeoVision Horizon, som ud over et spændende design med anodiserede aluminiumsoverflader og lyd- og billedkvalitet i topklasse udmærker sig med meget fleksible indretningsmuligheder.

I samme kategori lancerede vi en ny familie af trådløse højttalersystemer bestående af BeoSound 1 og BeoSound 2. De trådløse højttalersystemer i aluminium er også designet med henblik på stor fleksibilitet, både når det handler om tilslutningsmuligheder og placering, og højttalerne har indbygget multiroom-funktion.

Produkterne i "**Immersive Moments**"-kategorien henvender sig til kunder, der virkelig ønsker at fordybe sig i lyd- og billedoplevelser. Her lancerede vi i årets løb et nyt TV, BeoVision 14, der med egetræsrammer i høj grad afspejler Bang & Olufsens kernekompetencer inden for design og godt håndværk.

I april præsenterede vi et produkt i en helt ny kategori, som vi kalder "**Sound as Interior**". Produktet hedder BeoSound Shape og er et trådløst højttalersystem, der kombinerer fantastisk lyd med et unikt design og fleksibilitet, der passer til det moderne hjem og også er med til at forbedre akustikken i boligen – selv når systemet er slukket. Det vægmonterede højttalersystem består af sekskantede moduler, der kan placeres på væggen i alle tænkelige mønstre og antal. På den måde kan man selv være med til at forme det visuelle udtryk af BeoSound Shape.

BeoSound Shape er netop kommet ud i Bang & Olufsen butikkerne, og vi forventer, at systemet vil bidrage væsentligt til omsætningen, ligesom det vil være med til at løfte kendskabet til Bang & Olufsen brandet yderligere.

I løbet af året blev der åbnet eller opgraderet 50 nye B1-butikker og Shop-in-Shop butikker, mens 81 butikker blev lukket eller omdannet til Shop-in-Shop. Det blev gjort for at forbedre butikkenetværkets overordnede kvalitet og rentabilitet. Ved udgangen af 2016/17 var der således 626 B1-butikker og Shop-in-Shop butikker.

Forretningsenheden B&O PLAY har i årets løb haft fokus på at positionere sig globalt i premium-segmentet og sikre større markedspenetration.

Porteføljen af B&O PLAY produkter er i 2016/17 blevet udvidet med adskillige nye produkter inden for tre forskellige kategorier.

I **"Personal on-the-go"-kategorien** – den personlige musikoplevelse for folk på farten – lancerede B&O PLAY en ny topmodel inden for trådløse hovedtelefoner, Beoplay H9, som byder på aktiv støjreduktion og et eksklusivt design med brug af de bedste materialer. Andre nye produkter i denne kategori var Beoplay H4 og de meget populære trådløse øretelefoner, Beoplay H5, der fik en fantastisk modtagelse på markedet.

"Social on-the-go"-kategorien henvender sig til forbrugere, der gerne deler sine lydoplevelser med andre. Denne kategori blev udvidet med den nye Beoplay P2, der er det mindste medlem af B&O PLAYs portefølje af trådløse Bluetooth-højttalere.

B&O PLAY tilbyder også **"Flexible Living"-produkter**, der er lette at passe ind i hjemmet og kan indgå i en trådløs multiroomopsætning – også med Bang & Olufsen produkterne i samme kategori. Her lancerede B&O PLAY den kraftfulde Beoplay M5 multiroom-højttaler, der også kan anvendes med Bang & Olufsen-produkter med multiroom-setup.

For at bevare vækstmomentum har det været en prioritet for B&O PLAY at udvide antallet af udsalgssteder på globalt plan. Der har været – og er fortsat – stor interesse blandt retailbutikkerne for at få lov til at markedsføre produkterne fra B&O PLAY, og der blev indgået en række nye aftaler med nye distributører. Samtidig har vi også haft fokus på at øge salget pr. butik og like-for-like salg, hvilket også har udviklet sig positivt i løbet af året. Blandt andet som følge af øget markedsføring og træning af salgsfolk.

Samlet set øgede B&O PLAY antallet af nye udsalgssteder med mere end 700, så der ved udgangen af regnskabsåret var 6.424. Dertil kommer B1- og Shop-in-Shop-butikkerne, der naturligvis også forhandler produkterne fra B&O PLAY. Stigningen i antallet af udsalgssteder skete både i Europa, Kina og USA.

Licensforretningen er blevet en integreret del af selskabets forretning og er en væsentlig indtjeningskilde. Samtidig er denne del af forretningen i høj grad med til at øge kendskabet til Bang & Olufsen brandet. Licensindtægterne var i finansåret 140 millioner kroner mod 30 millioner kroner året forinden.

Selskabet har i årets løb yderligere øget aktiviteterne inden for licensforretningen, der primært består af licenspartnerskaber med Hewlett-Packard om pc'er, tablets og tilbehør, Automotive-partnerskabet med HARMAN, og med LG Electronics om udvikling af TV og lydoptimering af smartphones.

Licenspartnerskaberne med Hewlett-Packard og LG blev udviklet markant i løbet af året. Hewlett-Packard lancerede en række nye pc'er, som Bang & Olufsen har været med til at lydoptimere. Det har selskabet modtaget licensbetalinger for, ligesom partnerskabet løbende giver eksponering af brandet over for en lang række nye, potentielle kunder. Derudover har selskabet i årets løb arbejdet sammen med LG om at forbedre lyden i udvalgte smartphones.

HARMANs ét år gamle samarbejde med bilfabrikanten Ford om B&O PLAY audioløsninger til en del af Fords store portefølje af bilmodeller på verdensplan har allerede givet selskabet værdifuld eksponering, og der er meget mere på vej. Ford har annonceret, at den nye 2018-udgave af Ford F-150 vil kunne fås med et B&O PLAY lydsystem. Den nye F-150 er en del af Ford F-serien, der har været USA's bedst sælgende bil i 35 år. I den anden ende af skalaen er det blevet annonceret, at den nye generation af Europas bedst sælgende "mindre bil", Ford Fiesta, også kan fås med et B&O PLAY lydsystem.

Jeg vil nu gennemgå resultaterne for regnskabsåret 2016/17.

Vi har i lighed med sidste år valgt at supplere de IFRS-rapporterede resultater med såkaldt "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 – uden påvirkningen fra omkostningerne der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter. Jeg vil derfor også henviser til disse underliggende tal i min gennemgang.

Selskabets samlede omsætning i 2016/17 var 2.954 millioner kroner mod 2.633 millioner sidste år. Det er en stigning på 12 procent – i øvrigt samme omsætningsvækst som sidste år, hvor vi præsterede den højeste vækstrate for selskabet i ti år. Med en vækst på 27 procent i forhold til året før var B&O PLAY den forretningsenhed, som i høj grad trak væksten, mens Bang & Olufsen voksede med tre procent.

Forretningsenheden Bang & Olufsens omsætning blev 1.718 millioner kroner mod 1.663 millioner året før. Den positive udvikling i licensforretningen og øget salg af audioprodukter efter lanceringen af BeoSound 1 og BeoSound 2 var især med til at drive væksten.

Forretningsenheden B&O PLAY omsatte i finansåret for 1.236 millioner kroner i forhold til 970 millioner året før. Væksten blev drevet af nye og innovative produkter, hvoraf specielt Beoplay H5, Beoplay H9, Beoplay M5 og Beoplay P2 solgte godt.

Bruttomarginalen i den underliggende forretning, altså justeret for tidligere nævnte faktorer, var 39,7 procent. Det skal ses imod en underliggende bruttomarginal for det foregående år på 37,7 procent. Både Bang & Olufsen og B&O PLAY bruttomarginalerne var bedre end sidste år. Bang & Olufsen bruttomarginalen var positivt påvirket af indtægter fra licenspartnerskaberne, mens B&O PLAY bruttomarginalen var positivt påvirket af den større volumen og forbedrede produktmarginer. Den rapporterede bruttomarginal for den fortsættende forretning var 38,1 procent for året.

Selskabets underliggende kapacitetsomkostninger blev 1.208 millioner kroner mod 1.066 millioner kroner sidste år. Stigningen skyldtes især højere afskrivninger på udviklingsprojekter, herunder effekten fra accelererede afskrivninger på TV-porteføljen som følge af det nye samarbejde med LG på TV-fronten, og

højere distributions- og marketingomkostninger. De højere distributions- og marketingomkostninger afspejler, at der er blevet investeret i vækst for B&O PLAY, mens omkostningerne er reduceret i Bang & Olufsen forretningen. Selskabets rapporterede kapacitetsomkostninger blev 1.295 millioner kroner i forhold til 1.159 millioner kroner sidste år.

Koncernens afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 386 millioner kroner mod 315 millioner året forinden. Stigningen skyldes investeringer i nye produkter i B&O PLAY og Bang & Olufsen, hvilket jeg vil komme tilbage til senere.

Heraf er de 174 millioner kroner blevet aktiveret i forhold til 152 millioner kroner sidste år. Det betyder, at selskabets kapitaliseringsprocent er faldet fra 50,3 procent i 2015/16 til 48,1 procent i 2016/17.

De totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter var 222 millioner kroner mod 165 millioner kroner året før.

Nettopåvirkningen af kapitaliseringer og afskrivninger af udviklingsomkostninger på selskabets resultat af primær drift (EBIT) var negative 48 millioner kroner. Dette skal ses i forhold til en negativ påvirkning på 13 millioner kroner sidste år.

Selskabets aktiverede udviklingsprojekter faldt fra 383 millioner kroner primo året til 335 millioner kroner ultimo året.

Selskabets resultat før renter, skat, afskrivninger, amortiseringer og kapitalisering af udviklingsomkostninger - også kaldet EBITDAC, var 81 millioner kroner mod 14 millioner kroner året forinden. Lønsomheden i selskabet er således forbedret, hvilket er i tråd med de tidligere udmeldte forventninger om en EBITDAC-forbedring i den underliggende forretning i forhold til 2015/16. EBITDAC blev 25 millioner kroner for året mod negative 106 millioner kroner året forinden. Som tidligere nævnt var resultatet påvirket af omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter.

Efter skat blev årets resultat for selskabet negative 117 millioner kroner.

Selskabets arbejdskapital udgjorde ved udgangen af finansåret 2016/17 27 millioner kroner mod 319 millioner kroner året forinden. Arbejdskapitalen blev reduceret med 112 millioner kroner som følge af salget af det tjekkiske datterselskab og med 98 millioner kroner som følge af udviklingen i leverandørgæld. Hertil kommer en påvirkning som følge af nedskrivninger på service- og varelager.

Selskabet har dermed over de seneste år formået at nedbringe pengebindingen væsentligt i forhold til det niveau, selskabet realiserede for få år siden. Denne reduktion kan tilskrives en kombination af ændringer i selskabets struktur – primært på grund af frasalg af aktiviteter – og den stadige optimering af selskabets drift.

Selskabets frie pengestrømme i 2016/17 var 307 millioner kroner mod negative 187 millioner kroner sidste år. Udviklingen blev påvirket af frigivelsen af den endelige escrow-betaling fra Automotive-transaktionen på 93 millioner kroner og af 123 millioner kroner fra salget af det tjekkiske datterselskab. Justeret for dette var selskabets frie pengestrømme 91 millioner kroner. Ved udgangen af regnskabsåret havde selskabet et

nettoindestående i banken på 900 millioner kroner mod 599 millioner kroner året forinden. Selskabet er således i en ganske solid situation rent likviditetsmæssigt, hvilket også betyder, at selskabet kan disponere med henblik på at sikre lønsom vækst på den lange bane.

Egenkapitalen var ved regnskabsårets slutning på 1.586 millioner kroner mod 1.725 millioner ved udgangen af forrige regnskabsår. Egenkapitalen udgør nu 56 procent af den samlede balancesum mod 61 procent ved udgangen af 2015/16.

Selskabet har alt i alt en solid egenkapital og en stærk soliditet. Derfor har vi også et godt udgangspunkt for fremtiden – både i forhold til at imødegå uforudsete udfordringer, træffe beslutninger og lave investeringer, der gavner den langsigtede udvikling for selskabet.

Selskabet har i løbet af året haft fem fokusområder.

1. For at skabe et stærkt fundament for fremtiden har selskabet i indeværende år præciseret selskabets strategi for de næste tre år. Det blev annonceret i forbindelse med årsrapporten i juli sammen med selskabets forventninger til de finansielle resultater frem mod 2020. Jeg vil uddybe den strategiske retning senere i min gennemgang.
2. For at skabe en mere agil forretningsmodel har det været en prioritering at styrke fokus på selskabets kernekompetencer – akustik, design og godt håndværk. Det indebærer blandt andet, at vi i stigende grad benytter os af samarbejdspartnere på områder, der ikke naturligt hænger sammen med disse kernekompetencer, og som tidligere nævnt har det blandt andet betydet, at vi i foråret solgte vores fabrik i Tjekkiet. Dette har bidraget væsentligt til at forbedre likviditeten i virksomheden – og vil fremadrettet mindske behovet for investeringer.
3. Vi har i årets løb haft et stærkt fokus på at lancere nye, innovative produkter. Inden for Bang & Olufsen lancerede vi blandt andet to nye TV, to nye multiroom-højttalersystemer og BeoSound Shape, mens vi inden for B&O PLAY kom på markedet med hele syv nye produkter. I forbindelse med udviklingen og markedsføringen af de nye produkter har det været centralt, at de enkelte produkter appellerer til de forskellige kundegrupper og måder at anvende vores produkter på. Et godt eksempel er produkterne i Flexible Living-kategorien, der henvender sig til de forbrugere, som efterspørger fleksible løsninger – herunder at Bang & Olufsen produkterne og B&O PLAY produkterne i kategorien kan indgå i den samme multiroom-opsætning. Det bliver et vigtigt strategisk satsningsområde for virksomheden fremover.
4. Som nævnt indledningsvis har vi i løbet af året også arbejdet med at styrke detailnetværket, da det er en afgørende forudsætning for at afsætte vores produkter på tværs af markederne. Vi har udvidet antallet af B&O PLAY udsalgssteder og er på den måde kommet i kontakt med nye, potentielle kunder. Sideløbende er der sket en tilpasning i antallet af B1-butikker med det formål at styrke kundeoplevelsen og sikre en bedre rentabilitet i butiknetværket.

5. Endelig har det været en prioritering at styrke den globale vækst. Vi har indgået aftaler med større detailnetværk og partnere i hele verden, og vi har set betydelig vækst i salget af produkter online – både på egne kanaler og på onlineplatforme hos partnere. Endelig så vi en positiv udvikling i særligt Nordamerika og Kina med markant vækst i omsætningen for specielt forretningsenheden B&O PLAY.

Som nævnt tidligere har selskabet præciseret strategien for de næste tre år – samt i den forbindelse også fremlagt de fremtidige finansielle mål, som jeg kommer ind på senere.

Som regnskabet viser, er selskabet på rette vej, og vi har skabt et godt fundament for fremtiden. Derfor skal strategien også ses som en præcisering af den eksisterende retning og i forlængelse af de initiativer, vi har taget de seneste år. Strategien skal bidrage til, at vi fastholder og udvikler selskabets nuværende vækstmomentum og skaber en lønsom forretning.

Det er vores langsigtede ambition, at Bang & Olufsen bliver det førende globale livsstilsbrand inden for audio.

Vi ønsker ikke nødvendigvis at være verdens største, men vi har en ambition om at blive det førende brand, der med innovative og inspirerende produkter sætter nye standarder.

Vi er ikke blot en dansk virksomhed, der sælger produkter i Danmark. Vi skal være en international virksomhed med et globalt mindset og udnytte vores globale potentiale. Vores produkter skal være lige så relevante i Kina og USA, som de er i Danmark.

Vi er ikke blot et teknologi- eller lydprodukt. Vi skal være et livsstilsbrand, der inspirerer vores kunder og understøtter den måde, de udtrykker sig på og lever på.

Og endelig skal unik lyd og akustik være omdrejningspunktet for virksomheden og alle de produkter, vi udvikler.

Hen over de kommende tre år vil vi fokusere på fem strategiske spor, der skal bidrage til, at vi når vores langsigtede ambition.

1. Vores brand er stærkt, men det er afgørende, at vi fortsat arbejder med at styrke brandet. Bang & Olufsen og B&O PLAY fungerer som to selvstændige forretningsenheder, men understøtter ét brand. Derfor er det også en prioritering, at vi skaber en bedre sammenhæng mellem de to forretningsenheder og skaber én virksomhed, så vi får en tydeligere profil og skaber en mere konsistent kundeoplevelse. Som tidligere nævnt har selskabet i de seneste år indgået en række brandpartnerskaber med nogle af verdens største og mest innovative virksomheder. Brandpartnerskaberne er blevet en vigtig del af forretningen og en platform til at introducere nye, potentielle kunder til brandet. Denne del af forretningen vil ikke blive mindre vigtig fremover – tværtimod vil den være et meget vigtigt element i bestræbelserne på at skabe yderligere omsætning, øget lønsomhed og udbrede kendskabet til brandet.

2. Nye produkter og fremtidig Innovation vil basere sig på virksomhedens kernekompetencer – akustik, design og godt håndværk. Vi vil så supplere vores kompetencer med teknologisamarbejdspartnere, der er førende inden for deres felt. Det vil dels bidrage til at videreudvikle og forfine Bang & Olufsens egne kernekompetencer yderligere, og dels vil det bidrage til, at vi – som nævnt – har den nødvendige fleksibilitet til at tilpasse os nye teknologier og ændrede kundebehov hurtigt og effektivt.
3. For at fortsætte vores nuværende vækstmomentum er det centralt, at vi udnytter vores globale potentiale – særligt i Kina og USA, hvor vi trods høje vækstrater stadig ser et stort potentiale for at øge kendskabsgraden og for at vokse forretningen. For at indfri det potentiale vil vi styrke de lokale organisationer og prioritere vores ressourcer yderligere i retning af B&O PLAY. Samtidig vil vi udbygge vores brandpartnerskaber både med nye og eksisterende partnere, da de også spiller en vigtig rolle i forhold til at øge kendskabet til Bang & Olufsen brandet i disse markeder.
4. Det fortsatte arbejde med at optimere vores kanaler og distribution spiller en væsentlig rolle i forhold til at sikre, at vi rammer forbrugerne – både hvor de er i dag og i fremtiden – og ikke mindst sikre, at de får den bedste kundeoplevelse. Samtidig er det centralt, at vi får skabt en model, som er både attraktiv og profitabel for vores partnere. B1-butikker vil fortsat spille en vigtig rolle, men de skal suppleres af andre kanaler, så vi sikrer en bredere distribution af Bang & Olufsen produkter - både online og fysisk. Vi vil fortsætte udviklingen af B1-butiksnetværket, så vi får færre, men stærkere partnere, der kan sikre den rigtige kundeoplevelse og har en størrelse, der gør, at de kan drive en professionel detailforretning. Vi vil videreudvikle vores tredjeparts-distributørsetup. Vores fokus vil være over tid at udvide det samlede antal af butikker, herunder også udvide inden for livsstilssegmentet, men samtidig med skarpt fokus på kvalitet og relevans. Endelig er det helt centralt, at vi styrker den digitale interaktion med kunderne. Derfor vil vi skabe en stærkere og mere sammenhængende digital profil for Bang & Olufsen på tværs af alle vores platforme.
5. Vi skal fortsætte vores arbejde med at skabe en mere agil og mindre kapitaltung forretningsmodel, så vi reducerer kompleksiteten, øger fleksibiliteten og skalerer vores forretning yderligere. Selskabet står allerede i dag stærkt i forhold til at tilpasse vores produkter til nye teknologiske forandringer og platforme via samarbejder med teknologipartnere som for eksempel LG inden for TV, ligesom salget af vores fabrik i Tjekkiet øger fleksibiliteten.

Selskabet har sat ambitiøse mål for de næste tre år, men jeg mener, at vi har gode forudsætninger for at nå disse mål.

Vi forventer en vækst på over ti procent i gennemsnit over de næste tre år på tværs af forretningen. B&O PLAY forventes at levere over 20 procent i gennemsnitlig årlig vækst, mens Bang & Olufsen forretningen forventes at levere en lav, encifret vækst.

Samtidig har vi sat et mål om, at vi skal nå en EBIT-margin på over 12 procent inden for de kommende tre år. Det skal ske med udgangspunkt i den fortsatte vækst, øgede licensindtægter og de initiativer vi har taget for at forbedre lønsomheden.

Eftersom selskabets driftsmodel kræver stadig mindre kapital for at finansiere væksten, så forventes der en forøgelse af selskabets frie pengestrømme til et niveau på mere end ti procent af selskabets omsætning inden maj 2020.

Hvis vi kigger på forventningerne til indeværende år, så skal vi fastholde væksten og forbedre lønsomheden. Konkret betyder det en omsætningsvækst på omkring ti procent i forhold til 2016/17.

Væksten forventes fortsat at komme fra B&O PLAY, der skal vokse mere end 20 procent i forhold til niveauet i 2016/17. Dette skal ske gennem fortsat udvikling af de eksisterende produktkategorier samtidig med en styrkelse af vores salgskanal. Arbejdet med at styrke selskabets brand globalt vil også have en afsmittende positiv effekt på salget.

Omsætningsudviklingen i Bang & Olufsen forretningen – inklusive omsætning relateret til brandpartnerskaberne – forventes at forblive flad. Vi forventer i den forbindelse en omsætning i omegnen af 160-200 millioner kroner fra brandpartnerskaberne.

I Bang & Olufsen forretningen skal omsætningen komme fra nye og innovative produkter baseret på selskabets kernekompetencer inden for akustik, design og godt håndværk.

Resultat før renter, skat, afskrivninger, amortisering og kapitalisering i den underliggende forretning (EBITDAC) forventes at udgøre 8-10 procent af omsætningen. Indeværende finansår vil fortsat være påvirket af den ændrede driftsmodel i Bang & Olufsen forretningen, hvilket vil medføre et fortsat højt niveau af afskrivninger og amortiseringer, mens kapitaliseringsniveauet vil falde.

EBIT-marginen for den underliggende forretning forventes at være i niveauet 1-3 procent her i 2017/18. Tidligere var forventningen på over 7 procent. Men ændringen i vores forretningsmodel gør, at vi bliver kraftigt påvirket af højere afskrivninger næste år. Det er blandt andet også derfor, vi guider på EBITDAC. Vi følger planen for at forbedre lønsomheden i selskabet hvilket er afspejlet i en forventet EBIT-margin på over 12 procent i 19/20.

Desuden forventes selskabets frie pengestrømme at være positive.

Der er også sket ændringer i selskabets direktion og bestyrelse.

Jim Hagemann Snabe træder ud af bestyrelsen, og jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til Jim for hans store indsats for Bang & Olufsen.

Søren Balling træder ind som nyt medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen, da Jesper Olesen er stoppet i selskabet. Velkommen til Søren, og tak for samarbejdet til Jesper Olesen.

Endelig, som vi annoncerede i april, er John Mollanger ny direktør for B&O PLAY og medlem af selskabets direktion. John har i sin professionelle karriere arbejdet både i USA, Europa og Asien for førende globale virksomheder inden for sport, livsstil og mode. Derudover kommer han med erfaring som grundlægger, hovedaktionær og CEO for en international startup-virksomhed. Profilen passer derfor rigtig godt til B&O PLAY, og jeg er sikker på, at selskabet vil få stor glæde af Johns tidligere erfaringer med at opbygge brands, styrke detaildistribution og skabe omsætningsvækst.

Vi tror på, at vi med den reviderede strategi kan fastholde det nuværende stærke vækstmomentum, skabe en lønsom forretning og udvikle nye, innovative produkter til glæde for vores mange kunder.

Allerede i det nye regnskabsår har vi lanceret en række nye produkter.

I august lancerede Bang & Olufsen en ny højttaler i "Immersive Moments"-kategorien. BeoLab 50 er den første højttaler, der udspringer direkte fra selskabets flagskib, BeoLab 90, som den deler flere funktioner med. Med sine polerede aluminiumsoverflader og egetræsalameller deler den desuden en række træk med andre af Bang & Olufsens nyere produkter.

For to uger siden præsenterede Bang & Olufsen så BeoVision Eclipse, som er det første resultat af det strategiske teknologipartnerskab med LG Electronics om udvikling og produktion af Bang & Olufsens TV. Rent teknologisk har aftalen med LG yderligere løftet Bang & Olufsens TV-portefølje i kraft af LG's førerposition inden for den såkaldte OLED-teknologi. Samtidig har det givet os mulighed for at fokusere på egne unikke kompetencer og sætte et umiskendeligt Bang & Olufsen præg på det nye TV. Resultatet taler for sig selv – BeoVision Eclipse er på alle måder et fantastisk TV.

B&O PLAY lancerede i juni Beoplay E4, som er næste generation af øretelefoner med aktiv støjreduktion. Beoplay E4 er designet som et stilfuldt tilbehør til rejsende og dem, der altid er på farten. Beoplay E4 lader brugeren nyde stilheden præcis hvor og hvornår, det ønskes, samtidig med at de altid leverer lyd i absolut topklasse.

Udviklingen understreger, at vi har en stærk innovationskraft, og det giver mig tro på, at vi har et stort potentiale for fremtiden.

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. NASDAQ Copenhagen A/S reviderede anbefalingerne i 2014, og Bang & Olufsen følger disse anbefalinger.

Selskabets bestyrelse har udarbejdet en rapport om god selskabsledelse for 2016/17. 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.

Hos Bang & Olufsen har vi gennem en årrække arbejdet med samfundsansvar – også kaldet CSR – fordi vi ønsker at tage medansvar for det samfund, vi er en del af.

I Bang & Olufsen anerkender vi FN's og ILO's erklæringer om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, antikorruption, miljø og klima, og vi har derfor også valgt at strukturere CSR-arbejdet, herunder CSR-politikken, i overensstemmelse med retningslinjerne i FN's Global Compact.

For at formalisere og tydeliggøre de principper for social ansvarlighed, som selskabet lever efter, har vi en CSR-politik. CSR-politikken omfatter alle forretningsenheder og faciliteter i koncernen, og selskabet arbejder for, at leverandører og andre samarbejdspartnere agerer i overensstemmelse med politikens intentioner.

I selskabets "code of conduct" for leverandører understøtter CSR-politikken på centrale områder som miljø, menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og antikorruption og gør rede for koncernens værdier, således at disse klart kommunikeres til leverandører og samarbejdspartnere m.v. Desuden har selskabet en intern etisk politik for indkøbsfunktionen.

Bang & Olufsen har en whistleblower-funktion for at understøtte retningslinjerne. Det er en eksternt drevet hotline, hvor ansatte og andre med direkte tilknytning til virksomheden anonymt kan rapportere, hvis noget bryder med selskabets CSR-politik.

CSR-rapporten for 2016/17 dokumenterer selskabets arbejde med CSR-målene i seneste regnskabsår og beskriver også vores CSR-mål for indeværende regnskabsår.

Bang & Olufsen vil i 2017/18 fortsætte arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet og reducere miljøpåvirkningerne fra selskabets aktiviteter. Vi anerkender dog, at vi kan – og skal – gøre det endnu bedre, og at vi historisk kun har haft begrænsede ressourcer til at fokusere på CSR. Vi vil derfor styrke vores indsats på området allerede i det indeværende regnskabsår.

Ved udgangen af regnskabsåret 2014/15 modtog selskabet et betydeligt provenu fra Automotive-transaktionen, hvilket betyder, at selskabet har en positiv likviditet. Regnskabsåret 2016/17 viste en forbedring af selskabets finansielle resultater, men den fulde effekt fra de seneste års vigtige strategiske initiativer såsom Automotive-partnerskabet med HARMAN International Industries og teknologipartnerskabet med LG Electronics er endnu ikke slået fuldt igennem.

Bestyrelsen indstiller derfor til generalforsamlingen, at der ikke udbetales udbytte.

Virksomheden undergår i disse år en betydelig transformation. Når strategien begynder at vise stabile resultater, vil bestyrelsen definere og implementere en langsigtet kapitalstruktur, og på den baggrund genoverveje spørgsmålet om udlodning til aktionærerne.