

INNOVATION & VÆKST

Innovation og kommerialisering vil drive stærk toplinjevækst

I 2010 fastsatte GN Store Nord yderst ambitiøse finansielle målsætninger for 2013 – at fordoble EBITA-marginen på bare tre år. I dag – få uger fra at opnå målsætningen – er GN Store Nord klar til at annoncere, hvorhen det næste skridt på rejsen vil bringe selskabet. Med en position som teknologisk leder og understøttet af meget attraktive megatrends, er tiden inde til at udnytte en unik mulighed – at drive stærk lønsom vækst.

De vigtigste parametre for værdiskabelse vil fortsat være innovation, teknologi og kommerialisering kombineret med et uændret skarpt fokus på øget produktivitet, som en integreret del af den normale virksomhedsdrift. Med afslutningen af omstrukturingsprogrammerne er GN Store Nord klar til at styrke både fokus og indsats inden for kommerialisering, herunder markedsføring og salg, ved at øge antallet af markedstests og eksperimenter for at forbedre forståelsen for kunderne og skabe tættere relationer.

Finansielle målsætninger 2016

Finansielle målsætninger 2016 (forudsætter at valutakurser per 1. november 2013 (DKK/USD -550) er uændrede indtil ultimo 2016)					
	Organisk omsætningsvækst (2014 - 2016 gennemsnit)	EBITA-margin	ROIC	Effektiv skatteprocent	Nettorentebærende gæld
GN ReSound	Mere end 3%-point over markedsvæksten	På niveau med førende konkurrenter	Forbedring på mere end 4%- point fra 14 - 15% i 2013		
GN Netcom	Mere end 10%	18 - 19%	Mere end 55%		
GN Store Nord				26 - 27%	1 - 2 gange EBITDA

Målsætningen for omsætningsvæksten er bevidst lavet som uafgrænsede intervaller, da GN Store Nord ser mulighed for potentielle upsides baseret på den stærke teknologiske position kombineret med attraktiv markedsvækst.

De specifikke finansielle forventninger til 2014 vil blive annonceret som en del af årsrapporten for 2013.

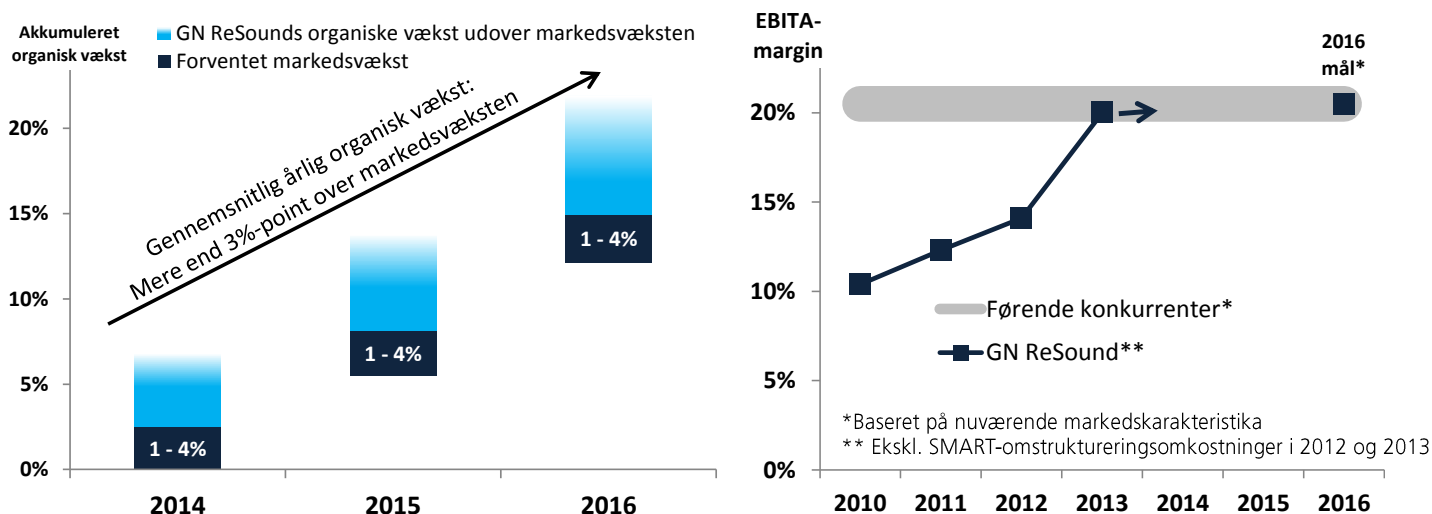
GN ReSound 2014 - 2016

Med GN ReSounds unikke teknologiske position, lanceringen af ReSound LiNX™¹ og ikke mindst øget fokus på kommercialisering, vil GN ReSound udfordre sig selv til at vinde markedsandele i perioden 2014 til 2016. GN ReSounds målsætning er en gennemsnitlig årlig organisk vækst, der overstiger markedsvæksten i værdi med mere end 3 procentpoint i 2014 til 2016.

I 2016 forventes EBITA-marginen at være på niveau med EBITA-marginen for de førende konkurrenter i branchen, ligesom den også er det i 2013. EBITA vil blive positivt påvirket af den organiske vækst. En del af den ekstra profit, der skabes af øget omsætning, vil potentielt geninvesteres for at skabe yderligere omsætningsvækst. Dette er også en del af bevæggrunden for, at målsætningen for omsætningsvæksten er et uafgrænset interval.

ROIC² forventes at stige betydeligt fra omkring 7% i 2012 til mellem 14% og 15% i 2013 med en yderligere forventet forbedring på mere end 4 procentpoint i 2016 i forhold til 2013.

GN ReSound finansielle målsætninger 2016



GN ReSound markedsforventninger

Markedet for høreapparater har historisk set været stigende med stabile og relativt robuste vækstrater målt i antal enheder, primært drevet af den demografiske udvikling og øget udbredelse af høretab. Det samlede marked for høreapparater skønnes at udgøre omkring 11 millioner enheder i 2013 svarende til en vækst på cirka 4% i forhold til 2012. Det anslås, at GN ReSound havde en markedsandel målt i antal enheder på omkring 16% i 2012.

I årene efter 2013 forventer GN ReSound, at den årlige enhedsvækst kommer til at ligge i intervallet 3 - 5%, hvilket vil give et samlet høreapparatmarked på 12 - 13 millioner enheder i 2016. Der er begrænsede officielle data for høreapparatmarkedets udvikling i værdi, men det forventes, at den årlige markedsvækst målt i værdi i

¹ ReSound LiNX™ lanceres også under Beltone brandet som Beltone First™

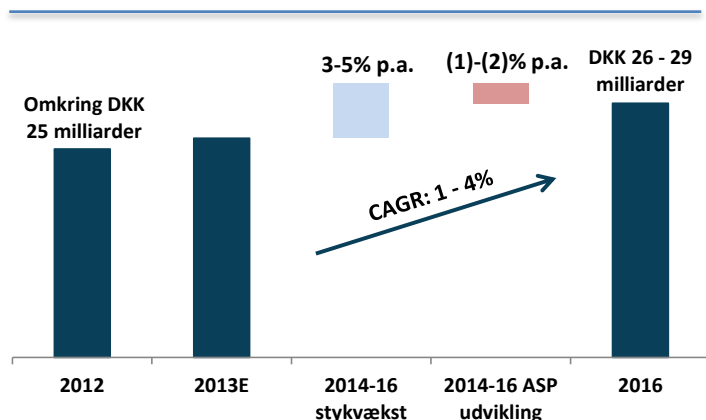
² GN Store Nord har ændret definitionen af rapporteret ROIC. Investeret kapital omfatter nu en del af de finansielle aktiver (udlån til forhandlere), så ROIC dermed indeholder alle aktiver, der genererer EBITA. Se den præcise definition på side 2 i Delårsrapport 3/2013.

2014 og frem til 2016 vil være i intervallet 1 - 4%, hvilket afspejler et beskedent ASP fald. Den forventede ASP-udvikling på (1) - (2)% årligt er et resultat af forventede lavere priser på større tenders, udviklingen i den geografiske omsætningsfordeling og udviklingen i distributionskanaler.

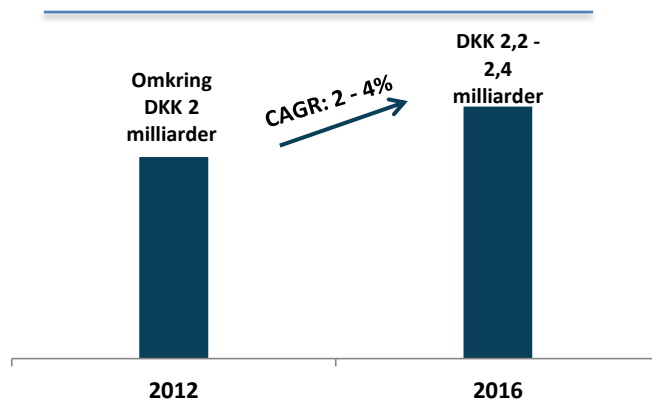
GN Otometrics' opererer på det diagnostiske marked, og i 2012 er markedets størrelse anslået til omkring DKK 2 milliarder. Industrien er kendetegnet ved tre store producenter, der udgør størstedelen af markedet. Det anslås, at GN Otometrics havde en markedsandel målt i værdi på omkring 21% i 2012. Væksten på det diagnostiske marked anslås til 2 - 4% om året målt i værdi drevet af udskiftning af produkter i den vestlige verden og øgede investeringer inden for diagnostik i udviklingslandene.

Forventet markedsudvikling målt i værdi

Høreapparatmarkedet



Det diagnostiske marked

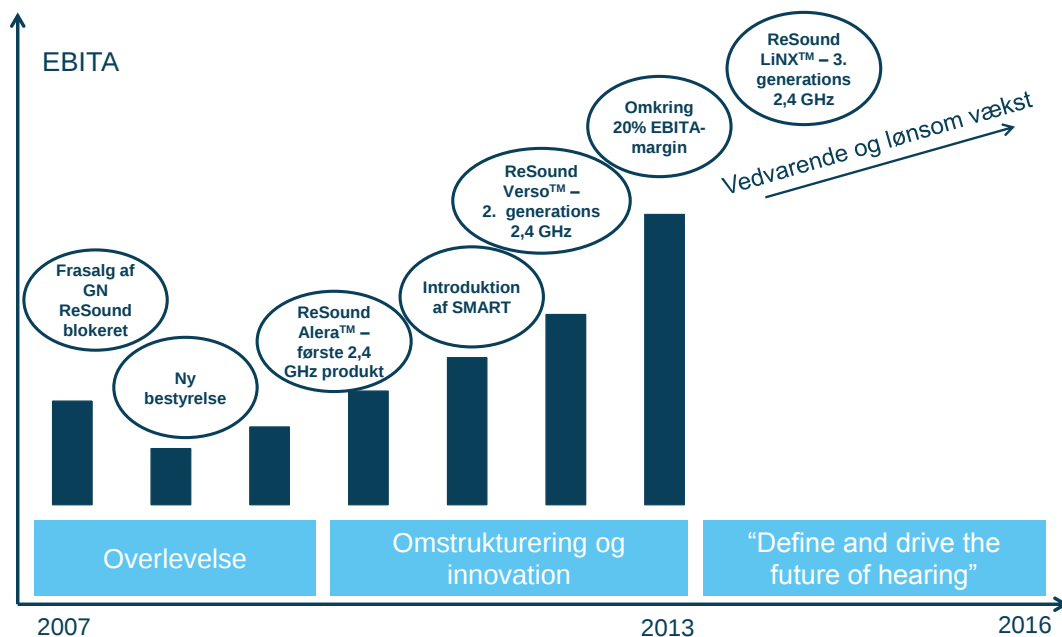


GN ReSound er unikt positioneret til at tage det næste skridt på sin rejse

GN ReSound vil realisere sit potentiale ved at bygge på den nuværende formel for succes. Med en førende position inden for innovation, og med færdiggørelsen af det omfattende SMART-program, er GN ReSound nu klar til at dedikere betydelig organisatorisk kapacitet til kommercialisering af innovativ teknologi. Kommercialiseringsindsatsen, herunder markedsføring og salgsaktiviteter, vil styrkes væsentligt ved at initiere markedstests og eksperimenter for at opnå bedre forståelse for kunderne og tættere relationer.

Muligheden for at kunne dedikere mere fokus på kommercialisering netop nu er afgørende. Fra et teknologisk synspunkt har GN ReSound en unik position, da GN ReSound er den eneste producent, der udbyder høreapparater med direkte streaming baseret på 2,4 GHz trådløs teknologi. Den kommende lancering af den tredje generation 2,4 GHz platform og verdens første Made for iPhone høreapparat, ReSound LiNX™, styrker muligheden yderligere og er et unikt udgangspunkt for en lønsom vækststrategi baseret på kommercialisering af innovativ teknologi.

Med udgangspunkt i en helt grundlæggende overbevisning om, at målrettet fokus kan være en konkurrencemæssig fordel, vil GN ReSound fortsætte med at fokusere på at være en innovationsdrevet høreapparatproducent med et aktivt valg om ikke at foretage vertikal integration ind i detail-leddet og ikke at gå ind i nye forretningsområder såsom benforankrede høreoplysninger og cochlear-implantater.



GN ReSunds strategiske vækstinitiativer

GN ReSound har identificeret og nøje udvalgt en række konkrete initiativer til at drive lønsom vækst og tage markedsandele. Initiativerne er en naturlig forlængelse af den nuværende udvikling og er muliggjort af den unikke teknologiske position og organisatoriske kapacitet, der frigøres med afslutningen af SMART-omstruktureringsprogrammet.

Strategiske initiativer	GN ReSound		
	• Styrke marketing- og salgsaktiviteter • Opnå status som foretrukken leverandør • Vokse GN Otometrics ind i nye salgskanaler og produktudbud • Accelerere innovativ R&D		
Katalysatorer			
	Styrke organisatoriske kompetencer	Sikre en fortsat førende produktportefølje	Øge produktivitet
Markeder			
	• Strukturel vækst og understøttende megatrends • Brancher med høje marginer og indtrængningsbarrierer til kerneforretningerne		

GN ReSound vil styrke sine *marketing- og salgsaktiviteter* signifikant. Et antal markedsinitiativer vil blive igangsat sammen, og der vil blive gjort en stor indsats for at skabe hidtil uset markedsforståelse og derigennem sikre endnu stærkere og tættere relationer til kunderne. I en periode med stærkt vækst-momentum, kombineret med lanceringen af det innovative høreapparat ReSound LiNX™, ser GN ReSound potentiale til at styrke brandkendskabet blandt både forhandlere og slutbrugere.

Teknologisk lederskab, stærkere brand og en strategi om ikke at foretage vertikal integration styrker muligheden for at opnå status som *foretrukken leverandør* blandt forhandlere og samtidig udvikle strategiske relationer med større kunder. Den mulighed vil blive udnyttet, og et centralt element er at opbygge partnerskaber ved at tilbyde finansielle støtteordninger til udvalgte kunder.

GN Otometrics har også en unik mulighed for at drive stærk lønsom vækst ved at *gå ind i nye salgskanaler og produktudbud*. 3D-ørescanneren, hvor fuld kommerciel lancering vil finde sted i løbet af 2014, er et eksempel på et nyt produkt, der kan udvide markedspotentialet for GN Otometrics. Divisionen vil i højere grad også fokusere på underudnyttede markedssegmenter, herunder udviklingslandene.

Derudover ser GN ReSound et fortsat potentiale for at udvikle unikke og førende produkter ved at *accelerere innovativ R&D*. Det teknologiske forspring og den hurtige udvikling inden for trådløs teknologi i høreapparater er tilsammen en unik mulighed for GN ReSound til at levere banebrydende produkter med funktioner, der giver nye muligheder og fordele for slutbrugerne. GN ReSound vil hele tiden arbejde på ikke blot at bevare, men også at avancere sin teknologiske førerposition.

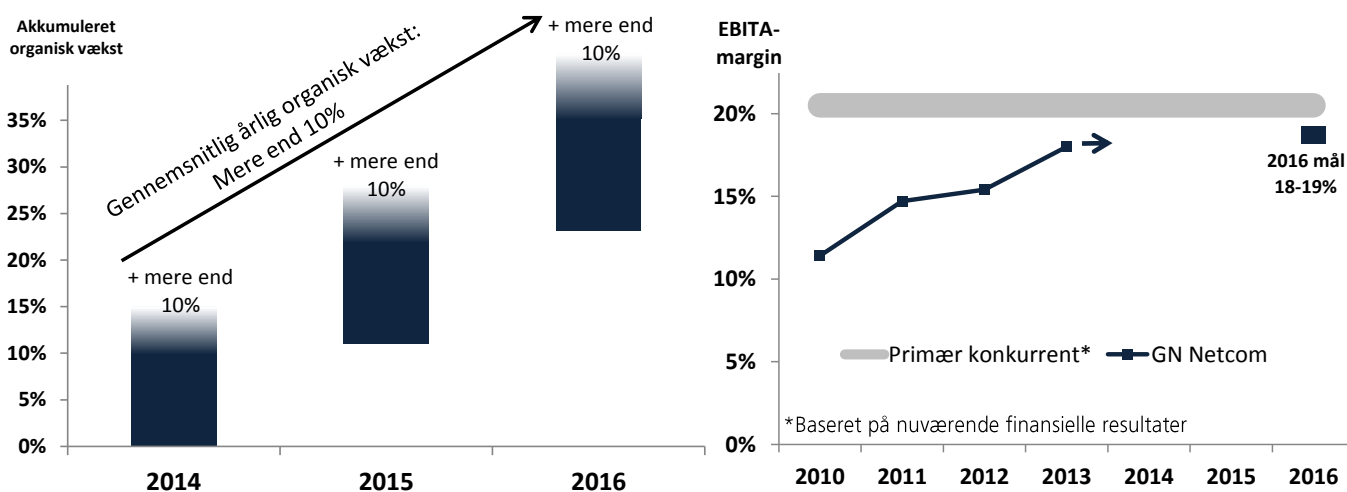
GN Netcom 2014 - 2016

Baseret på GN Netcoms førende position inden for forretningsområder med høj strukturel vækst forventer GN Netcom at fortsætte med at generere stærk omsætningsvækst. I 2014 - 2016 er GN Netcoms målsætning at generere en gennemsnitlig årlig organisk vækst på "mere end 10%".

For at være i stand til at styrke markedspositionen vil GN Netcom investere i at drive tocifret organisk vækst i 2014 - 2016. GN Netcom har en målsætning om en EBITA-margin mellem 18% og 19% i 2016 og fortsætter med at indsnævre marginforskellen til den primære konkurrent. Ambitionen på længere sigt er uændret – at eliminere marginforskellen fuldstændigt.

GN Netcom er en yderst attraktiv virksomhed set fra et ROIC-perspektiv. GN Netcom ventes at investere i vækst og dermed øge den investerede kapital, men det vil delvist blive opvejet af en kraftig stigning i EBITA. GN Netcoms målsætning for ROIC i 2016 er et meget attraktivt niveau på mere end 55%.

GN Netcom finansielle målsætninger 2016



GN Netcom markedsforventninger

GN Netcom opererer på markeder, hvor stærke vækstrater forventes i de kommende år. Væksten er drevet af den fortsatte udbredelse af Unified Communications (UC) og integration af musik og talekommunikation. Baseret på markedsanalyser fra Frost & Sullivan forventes CC&O-markedet (UC og traditionel CC&O) at vokse fra omkring DKK 5,6 milliarder³ i 2012 til mellem DKK 9 - 10 milliarder i 2016, svarende til en årlig vækstrate på 13 - 15%. Frost & Sullivans markedskøn peger på, at væksten vil komme fra kontorer i takt med, at de overgår til UC, hvilket vil øge penetrationsraten af headsets og forventeligt også føre til en negativ udvikling i markedspriserne. UC-headsetmarkedet anslås at vokse i værdi med en CAGR på mere end 30% i 2014 til 2016. Det traditionelle CC&O-marked forventes at vokse omkring 1 - 3% i værdi pr. år i prognoseperioden drevet af en stigning i ASP som følge af et ventet skift fra headsets med ledninger til trådløse løsninger. Vækstprognoserne for det samlede CC&O-marked frem til 2016 på 13 - 15% er lavere end markedsforudsigelserne annonceret i årsrapporten for

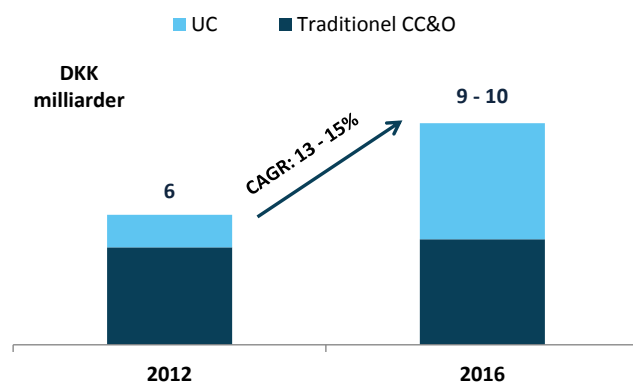
³ GN Netcom har ændret sin markedsdefinition sammenlignet med tidligere prognoser for at reflektere GN Netcoms markedsmuligheder. Speakerphones til større konferencelokaler er ikke en del af GN Netcoms produktportefølje og er derfor ikke længere inkluderet i markedsanalysen, hvorimod mindre speakerphones (såsom Jabra Speak™ 510) til personlige konferencer stadig er inkluderet.

2012 (16 - 19% indtil 2015) primært som følge af lavere forventet vækst for det traditionelle CC&O-marked (3 - 5% i årsrapporten for 2012 i forhold til den opdaterede prognose på 1 - 3%). GN Netcom anslår sin markedsandel på det samlede CC&O-marked til at være omkring 26% i 2013.

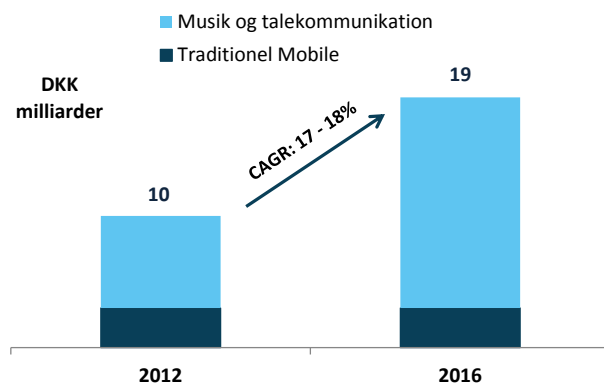
Mobile-divisionen opererer i et ganske fragmenteret marked. Markedet kan opdeles i det traditionelle Mobile-marked (Bluetooth mono-headsets og speakerphones) med fokus på tale samt det marked, hvor musik og tale integreres (Bluetooth stereo-hovedtelefoner med og uden ledning samt Bluetooth højttalere). Det traditionelle Mobile-marked anslås til DKK 3 milliarder i 2012 og forventes at falde svagt frem til 2016. Markedet, hvor musik og tale integreres, anslås til DKK 7 milliarder i 2012 og forventes at blive mere end fordoblet til DKK 16 milliarder i 2016. Vækstprognoserne for Mobile-markedet frem til 2016 (CAGR: 17 - 18%) er højere end prognoserne annonceret i årsrapporten for 2012 (CAGR: 11 - 12% indtil 2015) primært som følge af højere vækst i Bluetooth højttalermarkedet.

Forventet markedsudvikling målt i værdi

CC&O markedet



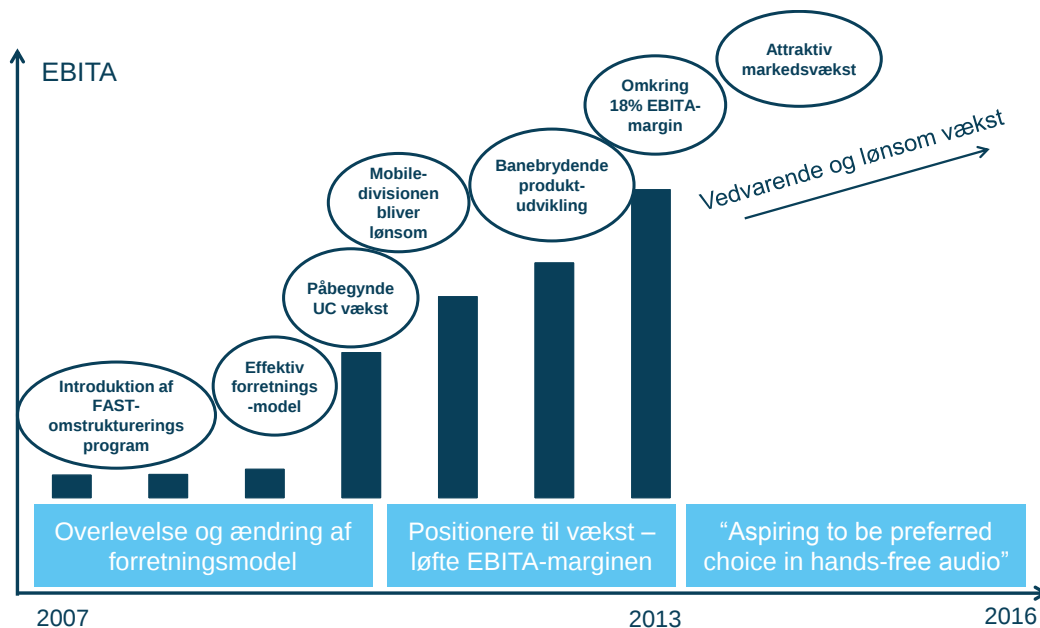
Mobile-markedet



GN Netcom er unikt positioneret til at drive attraktiv lønsom vækst

GN Netcom har positioneret sig unikt. Vedvarende megatrends bidrager allerede til tocifret omsætningsvækst, og de forventes at fortsætte med at skabe attraktive muligheder i de kommende år. UC integrerer kommunikationstjenester til en fælles platform via computeren, hvilket fører til, at CC&O-headsets bliver nødvendigt tilbehør på kontorer. Inden for Mobile-markedet øger integrationen af musik og talekommunikation i smartphones efterspørgslen på trådløse headsets og speakerphones, der kan bruges til både samtaler og høj kvalitetsmusik. Samlet set skaber disse faktorer en høj markedsvækst, og er det primære fundament for GN Netcoms forventede vækstrater i de kommende år. For CC&O-divisionen (UC og traditionel CC&O) specifikt antages det, at nye spillere vil have moderat effekt på markedet, og markedets ASP forventes at forblive på et attraktivt niveau om end med et begrænset årligt fald.

Fundamentet for GN Netcoms forretning vil ikke ændres – produktion og logistik vil forblive outsourcet til leverandører for at beholde en enkel og fleksibel forretningsmodel. En struktur, der allerede har vist sig egnet til effektivt at tilpasse udbud og omkostninger i volatile perioder.



GN Netcoms strategiske vækstinitiativer

GN Netcoms strategiske initiativer er fokuseret på at udnytte de attraktive vækstrater, som forventes på CC&O- og Mobile-markederne fuldt ud. Med udgangspunkt i strategien, som allerede driver stærk omsætningsvækst i 2013, har GN Netcom identificeret fem nye strategiske vækstinitiativer.

Strategiske initiativer	GN Netcom • Styrke marketing -og salgsaktiviteter • Initiativer på nøglemarkeder (Nordamerika og Kina) • Øge og udvide kundefokus • Stærkere online tilstedeværelse, inklusive digital markedsføring • Udvide musikproduktporteføljen		
Katalysatorer	Styrke organisatoriske kompetencer	Sikre en fortsat førende produktportefølje	Øge produktivitet
Markeder	• Strukturel vækst og understøttende megatrends • Brancher med høje marginer og indtrængningsbarrierer til kerneforretningen		

GN Netcom vil styrke sine *marketing- og salgsaktiviteter* og indlede markedstests og initiativer for at komme tættere på kunden og opnå betydelig kundeforståelse. Jabras branding-initiativer vil gå på tværs af CC&O- og Mobile-forretningerne, og en del af brandingstrategien vil være at positionere Jabra som det trådløse brand og iværksætte fysiske og virtuelle "Go Wireless" udstillinger hos forhandlere for at differentiere sig og opnå øget hyldeplads. Digital markedsføring vil være en afgørende del af denne rejse, fordi online-plattformen hele tiden bliver vigtigere, da det er online, at flere og flere kunder ser produkterne for første gang.

Geografisk set har GN Netcom betydelige muligheder for at udnytte et profitabelt vækstpotentiale på *to nøglemarkeder, Nordamerika og Kina*. I Nordamerika har CC&O-forretningen (UC og traditionel CC&O) betydelige muligheder og vækstmomentum til at vinde markedsandele hos distributører, hvor GN Netcom er fundamentalt underrepræsenteret. Markedet for Mobile-forretningen (traditionel Mobile samt Musik) i Kina er meget attraktivt på lang sigt, og markedet fortsætter med at opleve en betydelig underliggende vækst, når der ses bort fra effekten af den seneste lovændring inden for hånd-fri kommunikation.

I CC&O-divisionen vil GN Netcom *øge og udvide sit kundefokus*. CC&O salgsteamet vil blive signifikant udvidet for at vinde den attraktive vækstmulighed, der skabes af et øget antal UC-projekter blandt store virksomheder. GN Netcom vil samtidig udvide sit fokus på kundesegmenter, hvor UC først lige er begyndt at tage fart.

Et andet vækstinitiativ på tværs af CC&O og Mobile-divisionerne er udvikling af *online-salgskanalen*. Jabra vil udvide det eksisterende partnerprogram, hvilket vil styrke den digitale tilstedeværelse og indsigt, ligesom det vil øge internt fokus gennem træning og uddannelse. GN Netcom vil også øge den online tilstedeværelse af selve Jabra-brandet ved en øget digital marketingsindsats. Salg gennem online salgskanaler forventes at udgøre mere end 50% af Mobile-markedet i 2016 sammenlignet med omkring 20% i 2012. GN Netcom vil positionere virksomheden til at kunne skabe vækst fra denne trend.

Med lanceringen af den karakteristiske Bluetooth-højttaler Jabra SOLEMATE™ i fjerde kvartal af 2012, gik GN Netcom ind i segmentet, hvor musik og talekommunikation integreres. I 2013 blev porteføljen udvidet med andre innovative produkter, herunder stereo-headsettet Jabra REVO og flere Bluetooth-højttalere. Det segment, hvor musik og talekommunikation integreres, er i øjeblikket det hurtigst voksende segment, som GN Netcom opererer i. Med udvidelsen af produktporteføljen, og derigennem øget plads i butikkerne og ved at igangsætte kreative branding-initiativer, kan GN Netcom positionere sig til at vinde en del af denne attraktive vækst.

GN Store Nord

"The GN innovation powerhouse"

Innovation er indbygget i kulturen hos GN Store Nord og driver dagsordenen hver eneste dag. Målet om at være "en innovationsdrevet leder inden for lydprocessering" har skabt resultater, der har ført til stærke konkurrencefordele og en betydelig opgradering af produktporteføljerne, herunder flere innovationer som ikke tidligere er set i industrien. I dag er GN ReSound den eneste virksomhed i høreapparatindustrien, der tilbyder høreapparater med direkte streaming af lyd (baseret på 2,4 GHz-teknologi) uden en ekstra kropsbåren enhed – og blandt disse, det meget innovative Made for iPhone høreapparat, ReSound LiNX™, som bliver lanceret i første kvartal 2014. Samtidig har GN Netcom opnået en førende position i det hurtigt voksende UC-segment som følge af GN Netcoms tidlige overgang til USB-baserede headsets, herunder det første headset certificeret af Microsoft.

GN Store Nord vil nu bygge videre på dette fundament med forbedrede kommercialiseringskompetencer.

Baseret på innovation vil ambitionen om at realisere GN Store Nords potentiale blive opnået ved at igangsætte konkrete og grundigt evaluerede vækstinitiativer i GN ReSound og GN Netcom, som beskrevet i detaljer i ovenstående afsnit. Vækstinitiativerne vil blive understøttet af tre centrale væstkatalysatorer, der er ens på tværs af virksomhederne i GN Store Nord-koncernen: Sikre en fortsat førende produktportefølje, styrke organisatoriske kompetencer og en fortsat stræben efter at øge produktiviteten.



Vedvarende og lønsom vækst

Strategiske initiativer	GN ReSound GN Netcom 2014 - 2016 Vækstinitiativer i GN ReSound og GN Netcom		
Katalysatorer	Styrke organisatoriske kompetencer	Sikre en fortsat førende produktportefølje	Øge produktivitet
Markeder	• Strukturel vækst og understøttende megatrends • Brancher med høje marginer og indtrængningsbarrierer til kerneforretningerne		

Den nuværende struktur i GN Store Nord med to separate forretningsenheder og to dedikerede administrerende direktører har vist sig effektiv under den forvandling af GN Store Nord, der startede i 2008. Baseret på erfaringen fra de sidste fem år samt øgede teknologiske synergier mellem forretningerne, anser bestyrelsen og direktionen den nuværende struktur som værende tilsvarende effektiv for den næste del af GN Store Nords rejse.

GN Store Nord ser stadig lovende indikationer fra de eksplorative forskningsprojekter, der bliver udført under Øvrige aktiviteter i GN Store Nord. I løbet af 2014 - 2016 forventer GN at fortsætte med at gennemføre udvalgte forskningsprojekter med det formål at skabe fremtidige forretningsmuligheder baseret på kernekompetencerne i GN ReSound og GN Netcom, men uden for de nuværende forretningsområder. Det er vurderet, at det ikke er hensigtsmæssigt at annoncere finansielle målsætninger for 2016 for disse initiativer. Nogle projekter vil muligvis generere omsætning og andre projekter, som ikke bliver til egentlige business cases, er blevet lukket ned i 2016. 3D ørescanner-teknologien, der er blevet udviklet som en del af de eksplorative forskningsprojekter, forventes at blive fuldt lanceret i 2014. Når teknologien er implementeret i et færdigt produkt klar til kommerciel lancering, vil teknologien blive overført til GN Otometrics.

Som følge af ændringen i den danske skattelovgivning vil den danske selskabsskatteprocent falde fra 25% til 22% i 2016. Faldet forventes at resultere i et fald i GN Store Nords effektive skatteprocent fra omkring 28% i 2013 til 26 - 27% i 2016.

Som tidligere kommunikeret har GN Store Nord en målsætning om at øge den nettorentebærende gæld, så den udgør omkring én gang EBITDA ved udgangen af 2014. GN Store Nord anser fortsat sin langsigtede kapitalstrukturpolitik, som indebærer en nettogæld på op til to gange EBITDA, som værende hensigtsmæssig. Nettogælden ved udgangen af 2016 forventes at være mellem én og to gange EBITDA.

GN Store Nord forventer fortsat at sende likviditet tilbage til aktionærerne. Som tidligere meddelt er det GN Store Nords politik at distribuere 15 - 25% af nettoresultatet som udbyttebetaling og derudover at sende yderligere overskydende likviditet tilbage til aktionærerne via aktietilbagekøbsprogrammer.

Finansielle målsætninger 2016 (forudsætter at valutakurser per 1. november 2013 (DKK/USD -550) er uændrede indtil ultimo 2016)					
	Organisk omsætningsvækst (2014 - 2016 gennemsnit)	EBITA-margin	ROIC	Effektiv skatteprocent	Nettorentebærende gæld
GN ReSound	Mere end 3%-point over markedsvæksten	På niveau med førende konkurrenter	Forbedring på mere end 4%- point fra 14 - 15% i 2013		
GN Netcom	Mere end 10%	18 - 19%	Mere end 55%		
GN Store Nord				26 - 27%	1 - 2 gange EBITDA