

Bang & Olufsen

Strategi for markedspenetrering i Kina

Af Kim Skals

Afslutningsprojekt

Udarbejdet på:

HD-studiets 1. del

Hold B

AAU, maj 2014

Indholdsfortegnelse

1.	Leaner, faster, stronger	3
1.1	Problemformulering	3
2.	Metode	4
2.1	Porters Five Forces som udgangspunkt for en strategisk analyse	4
2.2	Taksonomiske overvejelser	6
3.	Konkurrencesituationen	8
3.1	Konkurrencestrategi	8
3.2	Vækststrategi	9
3.3	Markedsform	10
4.	Kunderne	11
4.1	Prisoptimering vd grænsemetoden	11
4.2	Prisdifferentiering	11
4.3	Markedsføring og produktets livscyklus	13
5.	B&O som en ny konkurrent	16
5.1	B&O's værdikæde	16
5.2	Værdikæden for Kina	17
5.3	Investering	20
6.	Beregningseksempel - Beovision Avant	23
7.	Konklusion	27
8.	Perspektivering	28
8.1	Porters five forces i et dybere perspektiv	28
8.2	PESTEL-analyse	29

Litteraturliste

Omfang:

36.500 tegn uden mellemrum

15 normalsider (v. 2.400 tegn pr. normalside)

18 figurer

2 tabeller

1. Leaner, faster, stronger

Finanskrisen har ramt B&O's markeder hårdt, og koncernen har under den seneste finanskrisen oplevet en nedgang i omsætning fra mere end 4,2 mia. kr. i 2006/2007 til knap 3 mia. kr. i 2012/2013 [Regnskab, 2012/2013]. I samme periode er økonomien vokset kraftigt i Kina med vækstrater på 9-14 % [GDP, OECD].

B&O har været til stede på de kinesiske markeder i begrænset omfang i en årrække, men har ikke formået at opnå den omsætning, som må forventes i et marked under en så kraftig vækst. Siden 2011/2012, hvor B&O vedtog deres nuværende strategiplan *Leaner, faster, stronger* indeholdende seks must-win-battles, har en af disse must-win-battles været at vokse i Brik-landene. B&O har siden satset hårdt på at øge markedsandelen på det kinesiske marked [Regnskab, 2012/2013].

I første omgang har det ikke været en udpræget succes, men efter at have gjort en række erfaringer har B&O i 2013 overtaget 31 af 36 eksisterende B&O-butikker i landet, etableret nye butikker med bedre beliggenhed samt lavet en ny brandingsstrategi målrettet de kinesiske forbrugere, hvor den europæiske stil er reduceret, mens der er skruet op for Bling-Bling-faktoren [Berlingske business, 2013].

1.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i grundlæggende erhvervsøkonomi ønskes det vurderet, hvilke strategiske overvejelser Bang & Olufsen kan have gjort forud for penetreringsforsøget på det kinesiske marked i 2011/2012, herunder svar på følgende spørgsmål:

- Hvilken vækst- og konkurrencestrategi skal B&O vælge, og hvordan er markedformen?
- Hvordan kan der prisoptimeres?
- Hvilke synergieffekter er der i forhold til B&O's eksisterende værdikæde - og hvordan skal værdikæden konstrueres i Kina?
- Hvad er investeringsbehovet - og er investeringen rentabel?

2. Metode

2.1 Porters Five Forces som udgangspunkt for en strategisk analyse

Analysen af de strategiske overvejelser tager udgangspunkt i Porters Five Forces, der er en model, som viser de fem konkurrencemæssige kræfter på et marked [Lynggaard, 2011, s.274];

- Nye konkurrenter på markedet
- Den eksisterende konkurrencesituation
- Kundernes forhandlingsstyrke
- Leverandørernes forhandlingsstyrke
- Truslen om substituerende produkter

I analysen betragtes B&O som en konkurrent, der står uden for markedet og gør sig en række strategiske overvejelser om den strategi, der skal til for at etablere sig på markedet.

Konkurrencesituationen

Den konkurrencemæssige situation vil blive analyseret ud fra en række kvalitative modeller. Det analyseres indledningvis ud fra Ansoffs vækstmatrice og Porters generiske strategier, hvilken konkurrence- og vækststrategier B&O bør vælge.

Ud fra vækst og konkurrencestrategierne analyseres markedformen for de pågældende produkter, bl.a. med henblik på at vælge den korrekte strategi til prisoptimering.

Kundernes forhandlingsstyrke

Dette afsnit vil omhandle overvejelser omkring prisoptimering samt muligheden for at påvirke kunderne gennem markedsføring.

I afsnittet vil der blive redegjort kvalitativt såvel som teoretisk for de betingelser, som skal være opfyldt for at kunne prisdifferentiere, herunder begrebet priselasticitet.

Til prisoptimering anvendes grænsemetoden, og der ses på prisoptimering på ét fælles marked og på to separate delmarkeder, samt hvordan markedsføring kan øge markedets kendskab til produktet, påvirke den optimale pris-mængde-kombination og påvirke et produkts livscyklus.

B&O som ny konkurrent

Udgangspunktet for at identificere væsentlige udfordringer og barrierer i forhold til at etablere sig på markedet er B&O's *værdikæde*. Der vil overordnet blive redegjort for den eksisterende kædes primære aktiviteter, og siden bliver der med inddragelse af begrebet synergieffekter gjort overvejelser omkring de dele af kædens primære aktiviteter, der på kort sigt med fordel kan etableres i Kina.

På baggrund af værdikæden vurderes investeringsbehovet, og kapitalværdimetoden som metode til at vurdere rentabiliteten af investeringen behandles, herunder overvejelser omkring fastlæggelse af kalkulationsrenten.

Leverandørenes forhandlingsstyrke

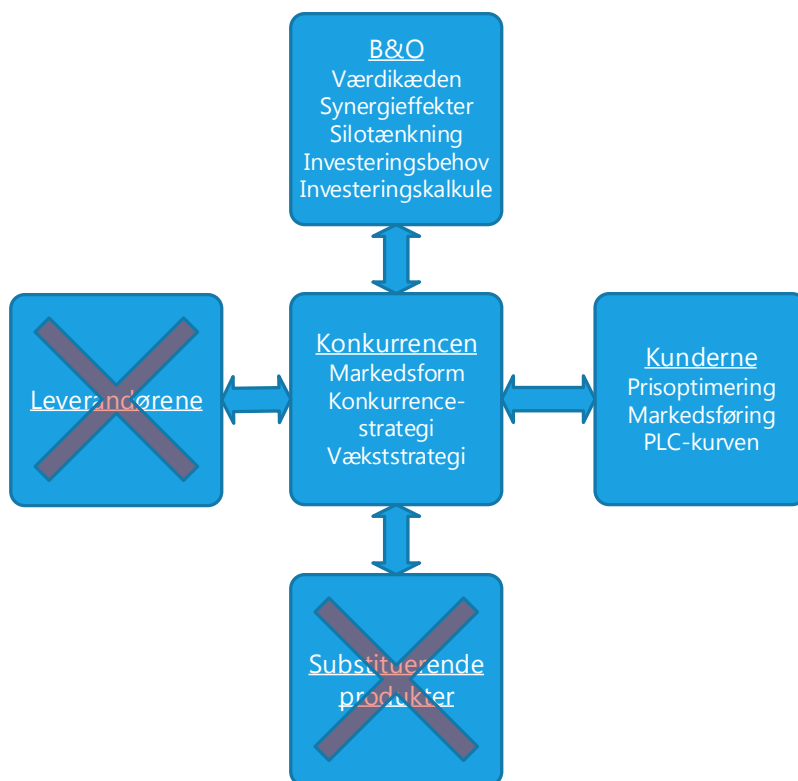
Såfremt offensiven i Kina bliver en succes, må det på lidt længere sigt forventes, at B&O etablerer en egentlig fabrik/produktion i landet. Nærværende projekt omhandler penetrering/entrering på markedet på kort sigt, og det er derfor truffet et bevidst valg om at se bort fra leverandørenes forhandlingsstyrke i Porters Five Forces-model.

Substituerende produkter

Kina er en must-win-battle for B&O. At der er konkurrenter med lignende, substituerende produkter i kulissen er en trussel, som B&O må leve med, og således forsøge at udkonkurere hen ad vejen. Risikoen for substituerende produkter vil derfor ikke blive behandlet særskilt i nærværende projekt, men vil dog blive behandlet i forbindelse med en vurdering af markedformen og mulighederne for prisdifferentiering.

Porters Five Forces

Hvordan Porters Five Forces anvendes som udgangspunkt for en strategisk analyse, er illustreret i følgende figur.



Figur 1: Illustration af metode: *Porters Five Forces* som udgangspunkt for de strategiske overvejelser. (Efter [Lynggaard, 2008, s.274]).

Et beregningseksempel

Afslutningsvis gennemføres et beregningseksempel.

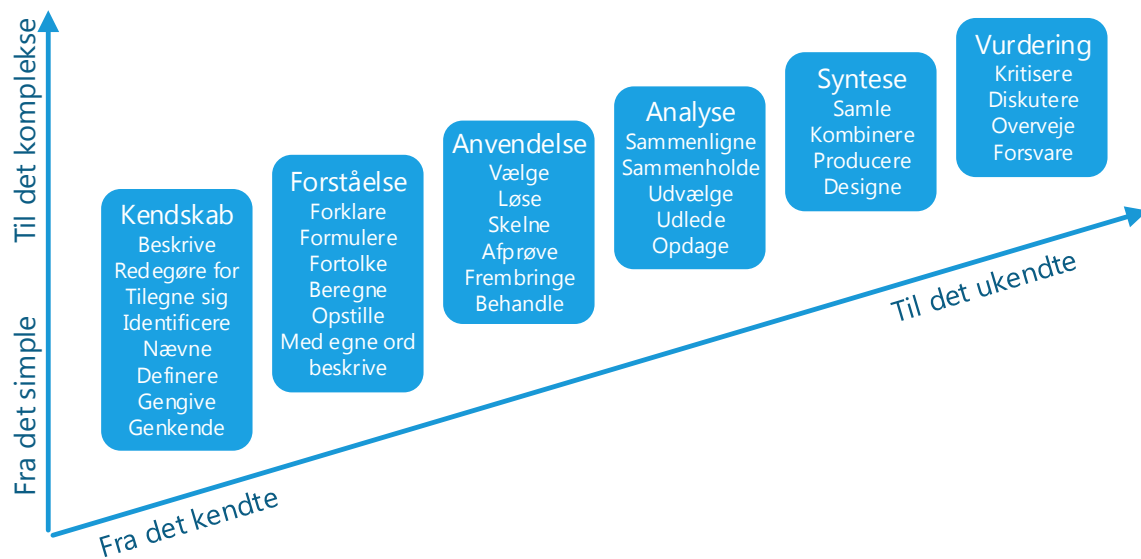
Der gives et eksempel på beregning af et årligt dækningsbidrag ved prisoptimering. Med udgangspunkt i PLC-kurven vises det, hvordan dækningsbidraget kan udvikle sig over en årrække.

Gennem investeringsteori og kapitalværdimetoden vurderes det om investeringen er rentabel.

2.2 Taksonomiske overvejelser

Formålet med nærværende projekt er at konstruere en realistisk problemstilling med fokus på en virksomheds investeringsbeslutninger, hvor der er mulighed for at operationalisere nogle af det erhvervsøkonomiske fagområdes teorier og metoder til et praktisk og håndgribeligt niveau. Samtidig har det været væsentligt for valg af metoderne, at de er generiske og kan overføres til erhvervslivet som helhed.

I forhold til læringsmål er projektet forsøgt opbygget efter Blooms taksonomier:



Figur 2: Blooms Taksonomier - en hierakisk inddeling af læringsmål [Hachmann, 2012]

Set ud fra et taksonomisk perspektiv er det hensigten

- at vise kendskab til og forståelse for en række erhvervsøkonomiske begreber, teorier og metoder
- at udvælge de rette metoder, samt præsentere, operationalisere og anvende begreberne og teorierne i en række forskellige analyser
- at gennemføre en syntese i form af et casestudie, hvor projektets kvantitative metoder kombineres i et beregningseksempel og danner grundlaget for at træffe en rationel, økonomisk beslutning.
- slutteligt at vurdere det gennemførte arbejde mht. usikkerheder, fejlkilder og mangler samt reflektere og perspektivere over de anvendte teorier og metoder.

3. Konkurrencesituationen

Nærværende afsnit omfatter argumentation for hvilken eller hvilke markedsformer, der gælder for B&O's produkter på det kinesiske marked, og med udgangspunkt i markedsformen vurderes det, hvilken konkurrence- og vækststrategi B&O skal vælge for Kina.

3.1 Konkurrencestrategi

Den konkurrencemæssige strategi kan optimeres ved at tilpasse den omgivelser, og ved at påvirke Porters Five Forces til egen fordel. Her er der grundlæggende to strategier nemlig at vælge 1) Omkostningsføørskab eller 2) Differentiering i form af et unikt produkt. Sekundært skal virksomheden beslutte, om der skal fokuseres på et mindre forbrugersegment eller om målet er en større andel af markedet [Lynggaard, 2008, s. 276].

Michael Porter har samlet de forskellige konkurrencestrategier i en model, som vist i den følgende figur.

		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Hele markedet	Omkostningsleder	Differentiering
	Markedssegment	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Figur 3: Porters generiske konkurrencestrategier. Efter [Lynggaard, 2008, s.276]

B&O har en lang tradition for at udvikle og sælge specielle produkter. Det vil derfor være naturligt, at der vælges en konkurrencestrategi med differentiering som udgangspunkt.

B&O har sine nuværende high-end produkter, der henvender sig til den rigeste del af befolkningen, og det vurderes, at det også er disse produkttyper, der skal sælges fra B&O's nye kæde af fysiske butikker i Kina. B&O har endvidere sine Play-produkter, der også

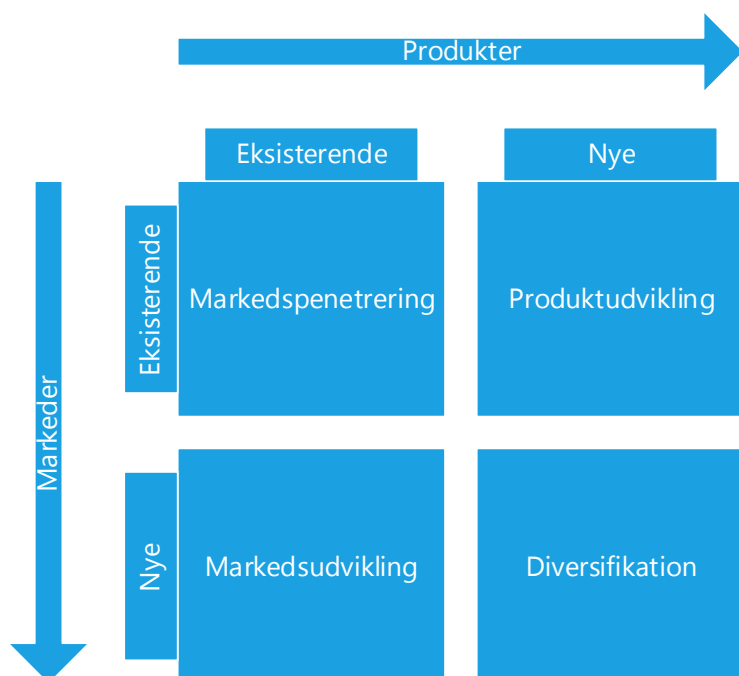
vurderes at være et differentieret produkt, som henvender sig til en lidt bredere skare af forbrugere, men dog forbrugere, der alle ligger i den højere ende i indkomstskalaen.

På et nyt marked som det kinesiske vurderes det således, at B&O skal satse på unikke produkter målrettet en mindre del af det totale marked.

Anbefalingen til konkurrencestrategi er således på *Fokuseret differentiering*.

3.2 Vækststrategi

Diversifikationsstrategi og vækstmetode er nøglebeslutninger i ledelsens strategiske overvejelser [Ansoff, 1972, s.19]. Til formålet har H. Igor Ansoff udviklet en vækst-vektor komponent-model (også kendt som Ansoffs vækstmatrice).



Figur 4: Ansoffs vækst-vektor komponenter [Efter Ansoff, 1972, s.126]

Udvikling af nye produkter målrettet det kinesiske marked vurderes at øge investeringsbehovet væsentligt, ligesom risikoen for manglende succes i produktudviklingen er betydelig. En udvikling af nye produkter målrettet det kinesiske marked bør derfor afvente, at B&O er veletableret på markedet. Det vurderes derfor, at B&O skal vælge en strategi, hvor der tages udgangspunkt i eksisterende produkter.

B&O bør derfor vælge "Markedsgennembrud" eller "Markedspenetrering" som vækststrategi.

3.3 Markedsform

Det generelle marked for TV og hifi er i Kina, som på det europæiske og amerikanske marked, præget af en række få store producenter som eksempelvis Sony og Samsung, der dækker hele paletten fra hifi til mobiltelefoner, samt en række mellemstore firmaer som JVC, Philips, Bose og Pioneer, der hver især producerer forskellige produkter inden for HIFI og TV, men hvor et fælles træk er, at de ikke dækker hele paletten af HIFI og TV. Eksempelvis er Bose store på højtalere, mens Pioneer slår sig an på lyd anlæg.

På baggrund af den valgte konkurrencestrategi vurderes det, at markedet for B&Os mere luksuriøse produkter må betegnes som et oligopol [Lynggaard, 2008, s. 268/269], mens markedet for produkterne inden for eksempelvis BEOPLAY går lidt mere i retning af et marked med flere konkurrenter, men stadig inden for det, der må betegnes som oligopol.

Købere af B&O's produkter vurderes i høj grad at have præferencer for netop dette brand, hvorfor markedet må betegnes som heterogent [Lynggaard, 2008, s. 268/269].

En oversigt over de forskellige markedsformer er vist i den følgende figur.

Antal udbydere	Én	To	Få	Mange
Homogent marked	Monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked		Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Tabel 1: Oversigt over markedsformer. Efter [Lynggaard, 2008, s.290]

Samlet set vurderes det, at markedet for B&O primært kan betegnes som differentieret Oligopol.

4. Kunderne

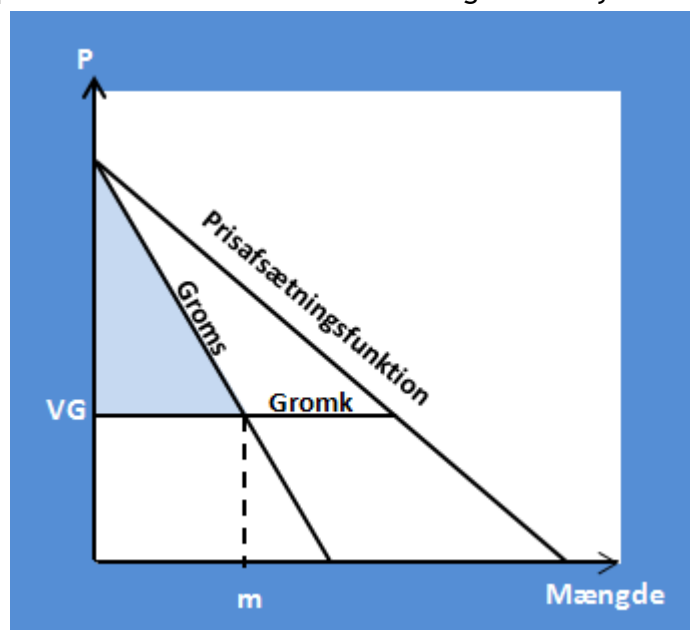
I dette afsnit vil det blive nærmere vurderet, hvordan B&O kan optimere prisen over for de nye kunder.

I visse tilfælde er det muligt for B&O at prisdifferentiere mellem flere markeder, såfremt vilkårene for dette er gunstige. Nærværende afsnit indeholder en analyse af, om disse vilkår er gældende.

Efterfølgende vil det blive påvist, hvordan en markedsføringsindsats kan påvirke afsætningsfunktionen i positiv retning og øge dækningsbidraget. Her inddrages ligeledes et produkts typiske livscyklus.

4.1 Prisoptimering ved grænsemetoden

I et differentieret oligopol gælder det under normale omstændigheder, at den afsatte mængde er omvendt proportional med prisen. Denne lineære sammenhæng kan udtrykkes ved en prisafsætningsfunktion. Ved grænsemetoden gælder det princip, at en virksomhed vil fortsætte med at producere lige nøjagtigt så længe, at de får dækket sine variable omkostninger [Lynggaard, 2008, s.289]. Dette punkt findes som skæringspunktet mellem grænseomsætningsfunktion (som bestemmes ud fra prisafsætningsfunktionen) og grænseomkostningsfunktionen, der udtrykker sammenhæng mellem produceret mængde og variable omkostninger.



Figur 5: Prisafsætnings-, grænseomsætnings- og grænseomkostningsfunktion. Efter [Lynggaard, 2008, s.304]

4.2 Prisdifferentiering

Når en virksomhed afsætter sine varer på flere markeder, er der i visse tilfælde mulighed for at holde markederne adskilt. Hvis dette kan lade sig gøre, kan den optimale pris fastsættes på de enkelte delmarkeder, hvor ved det samlede dækningsbidrag kan øges.

Før en virksomhed kan benytte sig af prisdifferentiering, skal følgende tre betingelser være opfyldt [Lynggaard 2008, s.340]:

1. Kina og B&O's eksisterende markeder skal kunne holdes adskilt
2. Kina og B&O's eksisterende markeder skal have forskellig priselasticitet
3. Konkurrenternes prispolitik må ikke stille sig hindrende i vejen for at udnytte forskellene i priselasticitet

Adskillelse af markeder

B&O har valgt en salgsstrategi, hvor deres luksusprodukter sælges fra egne butikker eller franchise-butikker. Dette er med til at forhindre, at der forekommer handel på tværs af landegrænser. Så længe prisforskellene mellem markederne ikke bliver så store, at parallelimport kan blive profitabelt, vurderes der således at kunne opretholdes en adskillelse af Kina fra det resterende marked.

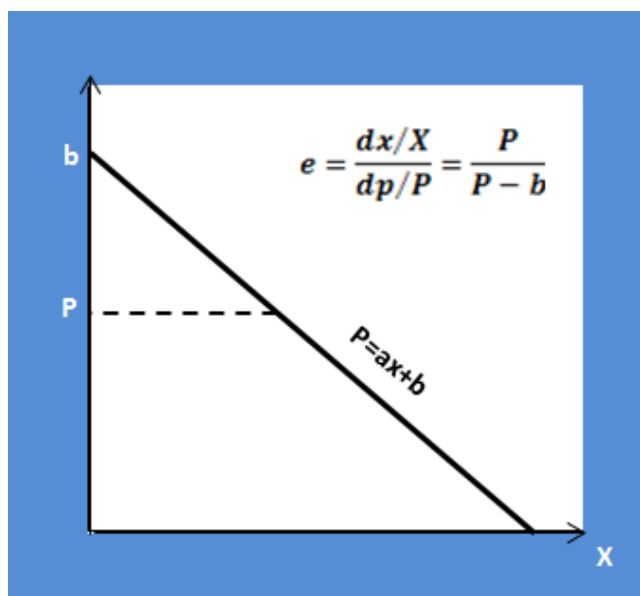
Priselasticitet

Når man betragter Kina og det resterende marked vurderes det, at forbrugerne og indkomstfordelingen på de to markeder er så forskellige fra hinanden, at der kun sjældent vil optræde afsætningsfunktioner med samme b-værdi. Endvidere kan elasticiteten påvirkes ud fra den

markedsføringspolitik og introduktionspriser på nye produkter, som B&O vælger i Kina. Disse forhold er nærmere belyst i afsnit 4.3.

På den baggrund vurderes det, at vilkåret om forskellig priselasticitet på de forskellige markeder er opfyldt.

Figur 6: Priselasticitet defineres som forholdet mellem den relative ændring i mængde og den tilhørende relative prisændring eller ud fra den pågældende pris og prisafsætningsfunktionens skæring med Y-aksen . Efter [Lynggaard, 2008, s.243].



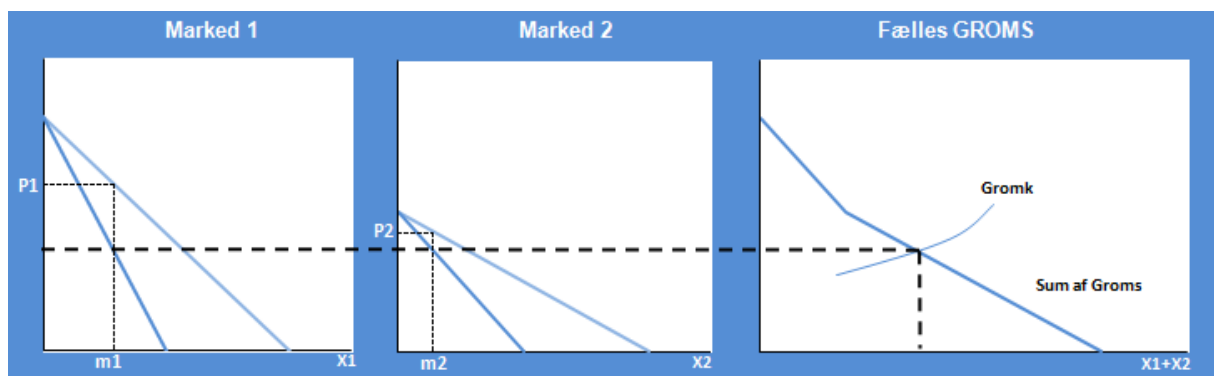
Konkurrenternes prispolitik

Det er tidligere vurderet, at B&O skal vælge fokuseret differentiering som konkurrencestrategi. En forudsætning for at konkurrenter kan stille sig hindrende i vejen

er, at der er substituerende produkter på markedet med samme konkurrencestrategi som B&O. Makednsformen er tidligere vurderet til oligopol, hvilket betyder, at der vurderes kun at være få eller ingen direkte substituerende produkter på markedet, hvorfor der kun vurderes at være lille risiko for, at konkurrenternes prispolitik vil stå i vejen.

Prisoptimering på adskilte markeder

Som tidligere nævnt kan dækningsbidraget øges ved at optimere ved prisdifferentiering mellem to delmarkeder. Ved optimering på to eller flere markeder findes optimalsituationen, hvor grænseomsætningen er lig med grænseomkostningen (som ved optimering på et enkelt marked), og tillige skal det gælde, at grænseomsætningen på de to markeder skal være ens [Lynggaard, 2008, s.341]. Nedenfor er grafisk vist, hvordan optimalsituationen findes ved at addere grænseomkostningsfunktionerne på to delmarkeder og sammenstille den med den fælles grænseomsætning.



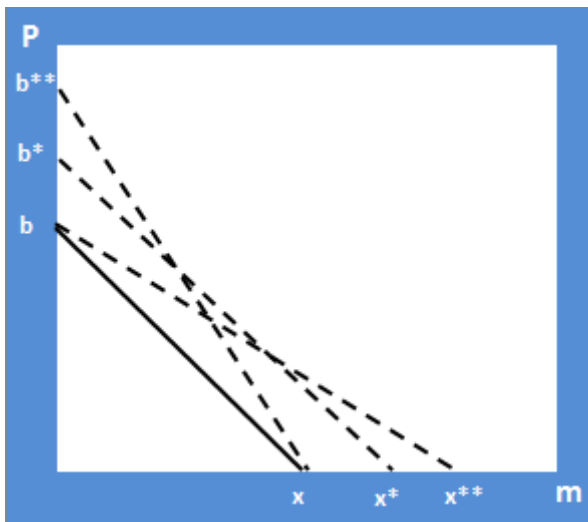
Figur 7: Prisoptimering på to delmarkeder ved horisontal addition af grænseomsætningerne. Efter [Lynggaard, 2008, s.342].

Denne metode giver kun mening, såfremt grænseomkostningerne er stigende eller faldende, eller såfremt virksomheden har produktionskapacitet mindre end optimalsituationen. Såfremt grænseomkostningerne er konstant kan der optimeres på de enkelte selvstændige markeder.

4.3 Markedsføring og produktets livscyklus

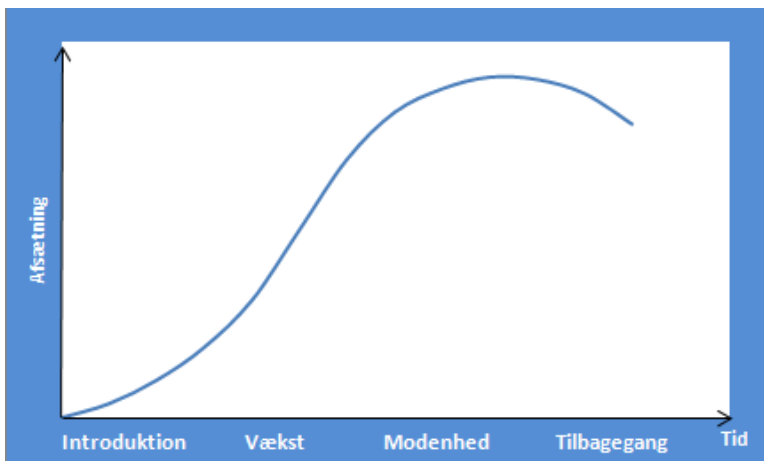
Af figur 5 fremstår prisafsætningsfunktionen i en konstant lineær form.

Prisafsætningsfunktionen er imidlertid en dynamisk størrelse, som i vid udstrækning kan påvirkes af virksomheden. En af metoderne er reklame/markedsføring [Lynggaard, 2008, s.331].



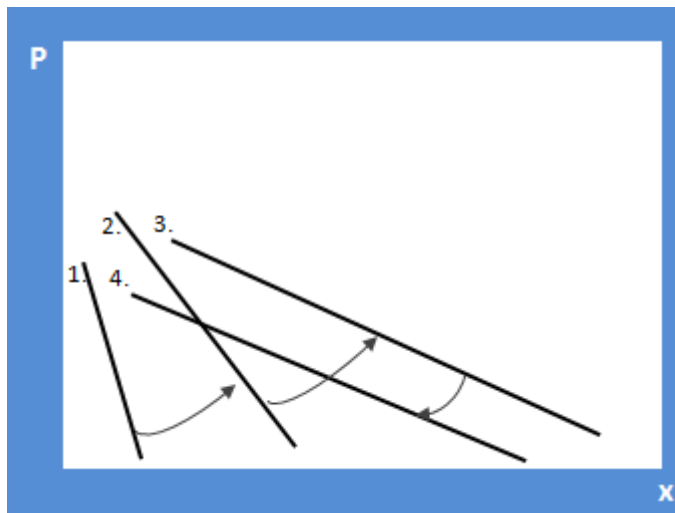
Figur 8: Eksempler på effekt af markedsføringsiltag [Efter Lynggaard, 2008, s.332].

I Figur 8 er illustreret, hvordan en markedsføringsindsats kan påvirke afsætningskurven på forskellig vis, dels hvor prisen hæves (b^{**}), markedskendskabet eller antallet af potentielle forbrugere (x^{**}) øges, eller en kombination af både b og x (b^* og x^*).



Figur 9: PLC-kurven. Efter [Lynggaard 2008, s.365].

Et produkts levetid og popularitet kan udtrykkes ved vares livscyklus, der typisk vil have et forløb som vist i figur 9, hvor forløbet af kurven i høj grad vil være under påvirkning af markedsføringsindsatsen. Ved introduktion af produktet vil kun en mindre gruppe pionerkonsumenter eller *first movers* købe produktet - og muligvis til en høj pris. Efterfølgende vil de almindelige forbrugere købe produktet, og slutteligt får produktet fat på de mest konservativ indstillede forbrugere, hvor prisen på produktet muligvis er faldet [Lynggaard, 2008, s.364].



Figur 10: Produktets livscyklus eksemplificeret ved varierende afsætningsfunktioner

PLC-kurven kan også siges at udtrykke den løbende udvikling af et produkts afsætningsfunktion. De fire faser (1. introduktion, 2. vækst, 3. modenhed og 4. tilbagegang) kan derfor illustreres med varierende afsætningsfunktioner, som vist i figur 10.

5. B&O som en ny konkurrent

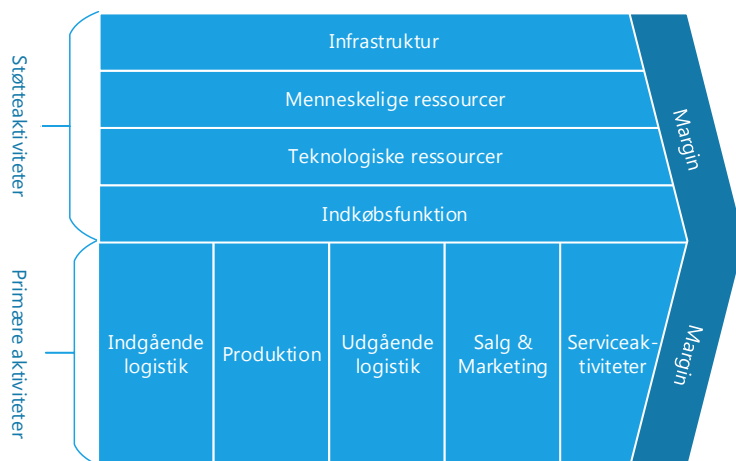
Indledningvis gennemgås på overordnet niveau den nuværende værdikæde for B&O. Efterfølgende vurderes det på baggrund af synergieffekter og investeringsbehov, hvordan værdikæden for Kina bør udformes på kort sigt. I forbindelse med den nye værdikæde for Kina berøres også begrebet *Silotænkning*.

Den anbefalede værdikæde åbner muligheden for at estimere investeringsbehovet, og efter en redegørelse for investeringsbehovet gennemgås kapitalværdimetoden som en metode til at vurdere projektets rentabilitet.

5.1 B&O's værdikæde

Elementerne i B&O's værdikæde er grundlæggende som i de fleste produktionsvirksomheder, hvor der er en række primære aktiviteter i form af *lager, logistik, produktion, markedsføring, salg og serviceaktiviteter*, samt en række fælles støttefunktioner på tværs af koncernen i form af *virksomhedens infrastruktur, teknologiske og menneskelige ressourcer* og en fælles *indkøbsfunktion*.

En generel værdikæde for en produktionsvirksomhed ser ud som følgende:



Figur 11: M. Porters værdikædemodel. Efter [Lynggaard, 2008, s.278]

Det vurderes, at B&O's værdikæde i meget stor udstrækning ligner den viste figur.

Indgående logistik

Bestillerfunktionen i B&O ligger hos de enkelte produktionssteder, mens B&O Operations har ansvaret for fælles indkøb af råvarer og komponenter, samt ansvaret for disse når frem til produktionen [Regnskab, 2012/2013].

Produktion

Produktion omfatter fremstilling af produkter under grupperne B&O Play, AV, Icepower og Lokomotive. B&O har produktion i Tjekkiet og Danmark, mens software udvikles i Estland [Regnskab, 2012/2013].

Udgående logistik

Den udgående logistik omfatter forsendelser af produkter til varelagre og distribution til kunderne. Hos B&O varetages distributionen af varer B2B og B2C af B&O Operations i Herning [Regnskab, 2012/2013].

Salg og markedsføring

B&O sælger deres luksusprodukter via et netværk af butikker (franchises), mens deres produkt B&O PLAY også sælges online og eventuelt i butikker uden for franchisen.

B&O samarbejder med to eksterne reklamebureauer BBH og Hello Monday i forhold til den koordinerede globale markedsføring [Graversen, 2013].

Serviceaktiviteter (efter salg)

Service på defekte produkter ligger primært ud hos de enkelte forhandlere eller hos regionale samarbejdspartnere [Laursen et al., 2013].

5.2 Værdikæden for Kina

En væsentlig beslutning, der skal træffes i forbindelse med penetreringen af Kina, er udformningen af værdikæden for det pågældende marked. Værdikæden bør etableres ud fra en økonomisk vurdering af, hvad der giver den mindste investering uden at gå på kompromis med de langsigtede mål.

Et væsentligt element i en sådan vurdering vil være at vurdere, om der i den eksisterende værdikædes primære- eller støtteaktiviteter findes positive synergieffekter, der medfører, at en bestemt udformning af værdikæden er mere økonomisk gunstig frem for en anden.

Der er tale om en positiv synergieffekt, såfremt en strategisk beslutning - fx i form af investering på et nyt marked - medfører en større nettoindtægt set på koncernniveau. Man kan også tale om, at der er stordriftsfordele/synergi, hvis effekten af en samlet indsats er større end effekterne fra en række individuelle operationer kan opdeles i fire typer [jf. Ansoff, 1972, s.92].

Synergieffekterne kan opdeles i fire typer [jf. Ansoff, 1972, s.94]:

- Salg
- Driftsomkostninger
- Investering
- Ledelse

Logistik og produktion

Såfremt der i B&O's eksisterende produktionsapparater og lagre er kapacitet til at øge produktionen svarende til efterspørgslen på det kinesiske marked, vil der være gode muligheder for, at der på kort sigt kan opnås nogle positive synergieffekter ved at producere varer til det kinesiske marked på de europæiske fabrikker og sende dem til Kina. Netop omkring indkøb, logistik og produktion vurderes der at være gode muligheder for at opnå sådanne synergieffekter.

Det vurderes derfor, at den indgående og udgående logistik samt produktionen forbundet med aktiviteterne på det kinesiske marked indledningsvis skal forblive i Danmark og Tjekkiet.

Når B&O har konsolideret sig på det kinesiske marked og omsætningen bliver så stor, at produktionsapparatet i Europa ikke kan matche efterspørgslen i Kina, eller at omkostninger til produktion og/eller lager & logistik bliver for høje, kan det komme på tale at etablere et produktions- og logistikapparat i Kina.

Salg & markedsføring

Salg og markedsføringsstrategien vil generelt afhænge af den vækst- og konkurrencestrategi, som B&O vælger for det nye marked.

Det vurderes, at B&O's high-end produkter skal sælges fra et netværk af butikker, enten ejet og drevet som private franchises eller af B&O selv, mens B&O PLAY kan sælges fra en ny kinesisk hjemmeside eller igennem den almindelige tv- og hifi-detailhandel.

Der vurderes at være få muligheder for synergieffekter i forbindelse med etablering af egentlige B&O-butikker, mens der ved online-salg vil være bedre muligheder for at udnytte ressourcer fra den eksisterende værdikæde.

Der vurderes at være behov for en kraftig markedsføring af B&O's produkter på det kinesiske marked. Markedsføring kan ske lokalt og nationalt. Lokal markedsføring kan ske med udgangspunkt i de enkelte butikker, mens en national markedsføring skal styres

centralt. Her vil der være mulighed for at benytte de nuværende samarbejdspartnere, såfremt de har det nødvendige markedskendskab, og dels anvende kampagner fra det eksisterende marked, men der vil sandsynligvis blive behov for markedsføring rettet specifikt mod de kinesiske forbrugere.

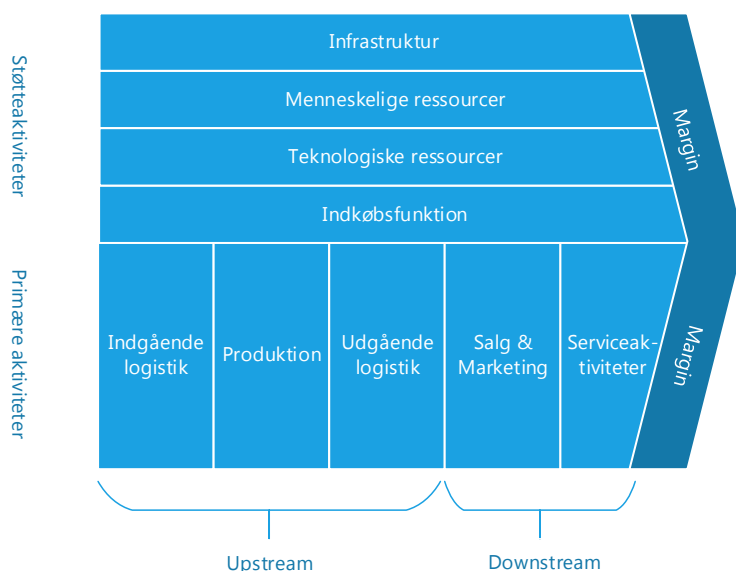
Serviceaktiviteter

Med de store geografiske afstande mellem Kina og det eksisterende marked vurderes det ikke hensigtsmæssigt, at reparationer foretages uden for Kina. På et sådan marked - med en forventelig stor afsætning inden for en relativ kort tidshorizont - vurderes det, at fejl og mangler enten udbedres hos eksterne nationale, regionale eller lokale reparatører, eller ved at defekte varer direkte ombyttes til nye. I forhold til serviceaktiviteter vurderes der at være begrænsede muligheder for synergieffekter.

Støtteaktiviteter

Der vurderes at kunne opnå synergieffekter på en lang række af støtteaktiviteterne, herunder ledelse. Der vil derfor på kort sigt kun i begrænset omfang være behov for at investere i nye eller supplerende støtteaktiviteter.

På baggrund af de ovenstående overvejelser vurderes det, at værdikæden for Kina på kort sigt skal se ud som i nedenstående figur.



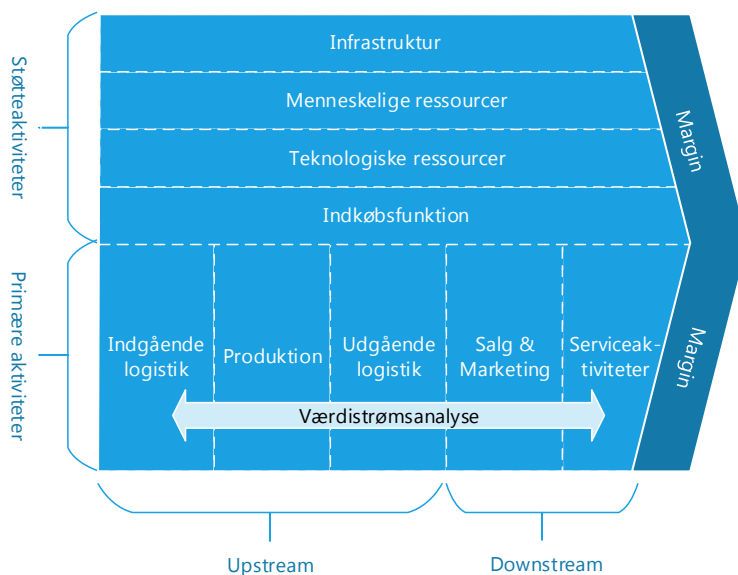
Figur 12: Værdikæden for Kina på kort sigt.

Silotænkning

Med en værdikæde som i figur 12, sammenholdt med de store geografiske afstande og kulturelle forskelle, der er mellem de enkelte elementer i kæden, vurderes der at være udpræget risiko for silotænkning i den nye værdikæde.

Et eksempel på silotænkning kunne være, at der indgås aftale med en kinesisk samarbejdspartner, der får ansvaret for serviceaktiviteter, men at samarbejdspartneren ikke formår at formidle gentagne eller generelle fejl og mangler retur i værdikæden. Et andet eksempel kunne være, at enkelte produkter ikke bliver solgt på markedet af kulturelle årsager.

Det er som virksomhed derfor vigtigt, at væggene i værdikæden nedbrydes, og at kæden betragtes på tværs. Et middel mod silotænkning kan være en værdistrømsanalyse [Storgaard, 2013].



Figur 13: Opbrydning af barrierer i værdikæden

Leverandører og kunder kan med fordel også medtages i værdikæden (jf. den udvidede værdikæde [Lynggaard, 2008, s.62]), og disse bør således også indgå i værdistrømsanalysen.

5.3 Investering

På baggrund af en beslutning om værdikædens udformning for Kina kan det samlede investeringsbehov estimeres som summen af de startomkostninger, der vil være ved at etablere de primære aktiviteter downstream, dvs. omkostninger til:

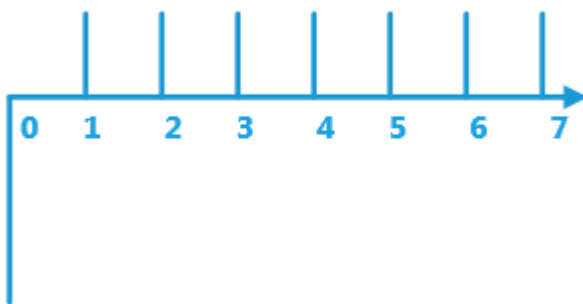
- Salg: Primært investering i fysiske butikke på tværs af Kina, hvorfra forpagtere skal drive franchisen, og sekundært - afhængigt af markedsstrategien - kan der blive tale om investering i en ny kinesisk webshop.
- Markedsføring: Fx omkostninger til et eksternt reklamebureau og en ny national markedsføringskampagne på tværs af Kina
- Serviceaktiviteter: Der kan til en vis grad være omkostninger forbundet med oprettelse af serviceaktiviteter, men med eksterne reparatører vurderes det, at store dele af omkostningerne kan væltes over på den enkelte enhed, hvor ved det primært kommer til at indgå som en driftsomkostning frem for en investering.

Er investeringen økonomisk fordelagtig?

Når det samlede investeringsniveau er fastlagt, skal der laves en kalkule af, om investeringen er fordelagtig. For en investering af denne type vurderes det at være hensigtsmæssigt at anvende kapitalværdimetoden til at sikre, at summen af de fremtidige betalinger er større end nul. Dermed opfyldes fundamentalprincip 1, der siger, at en investering er fordelagtig netop, hvis kapitalværdien er større end nul [Lynggaard, 2011, s. 27].

I praksis foretages en investeringskalkule bestående af den fremtidige række af udgifter og indtægter, hvor beløb, der falder til forskellige tidspunkter, gøres ensbestemte ved at diskontere det fremtidige beløb med en fastsat kalkulationsrente [Lynggaard, 2011, s. 27/28].

Nedenstående figur illustrerer et eksempel med række betalinger over tid, hvor der indledningsvis er en stor investering og de efterfølgende år en fast indtægt.



Figur 14: Eksempel på en investering og en række fremtidige indtægter.

Der gælder, at kapitalværdien beregnes som:

$$K_0 = NPV = \sum_{t=0}^n NB (1 + i)^{-t} \geq 0 \text{ [Lynggaard, 2011, s. 27]}$$

hvor NB er indtægten eller udgiften til tiden t, og i er kalkulationsrentefoden.

Kalkulationsrenten i

To lige store betalinger på to forskellige tidspunkter er ikke direkte sammenlignelige. Derfor beregnes kapitalværdien ved at diskontere fremtidige pengestrømme med en forud defineret kalkulationsrente [Lynggaard, 2011, s. 24].

Kalkulationsrenten fastlægges som en sum af realrenten, et eventuelt inflationstillæg og et risikotillæg.

$$i = r_{realrente} + r_{inflation} + r_{risiko}, \text{ [Lynggaard, 2012, s. 24]}$$

Realrenten afspejler den inflationsfrie rente, som forventeligt ville kunne opnås ved en "risikofri" investering.

Inflationstillægget er den forventning, der er til den fremtidige inflation.

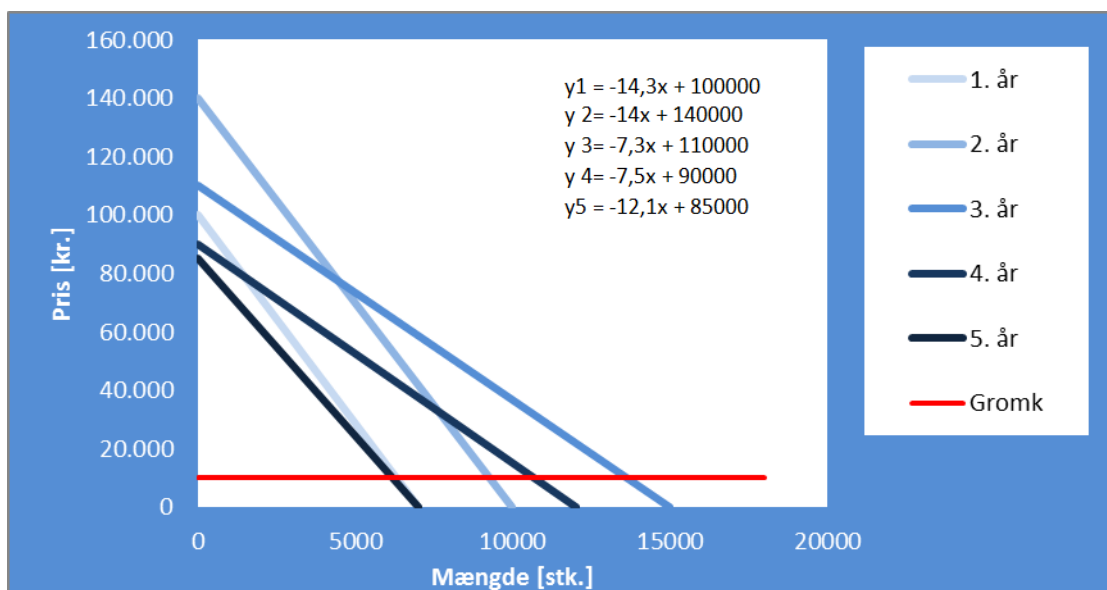
Risikorenten er et tillæg, der afhænger af den risiko, der er ved at investere på et nyt og til dels ukendt marked. Risikoens størrelse afhænger bl.a. af de valgte vækst- og konkurrencestrategier.

6. Beregningseksempel - Beovision Avant

Med udgangspunkt i B&O's nyeste fladskærms-TV Beovision Avant gennemføres i nærværende afsnit en prisoptimeringsberegning og en kapitalværdiberegning. Forudsætninger for alle beregninger er fiktive, herunder afsætningsfunktioner, grænseomkostning, startomkostninger mv.

Prisafsætningsfunktioner og grænseomsætning

Der anvendes prisafsætningsfunktioner og grænsekostninger, som vist i figur 15.



Figur 15: Prisafsætningsfunktioner og grænseomkostninger for Beovision Avant.

Det bemærkes, at der i beregningen er forudsat konstante grænseomkostninger på 10.000 kr., hvorfor der kan prisdifferentieres kun ved at prisoptimere på det kinesiske marked.

Faste omkostninger

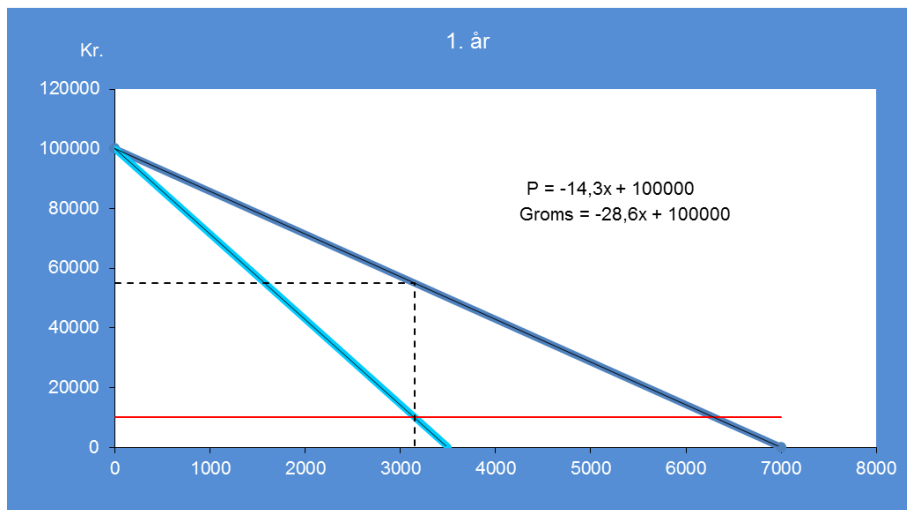
Det forudsættes, at der i produktets levetid er konstante faste omkostninger på 150 mio. kr. årligt. De faste omkostninger dækker salg og driften af butikker, service, markedsføring, forsendelse mv.

Startomkostninger

Det forudsættes, at investeringsomkostninger (startomkostninger) til markedspenetrering udgør 300 mio. kr.

Bestemmelse af pris, mængde og dækningsbidrag

I figur 16 er vist, hvordan optimalmængde og pris findes for 1. år.



Figur 16: Grafisk illustration af bestemmelse af optimal pris og beregning af dækningsbidrag.

Grænseomsætningsfunktionens hældning findes som den dobbelte af prisafsætningsfunktionens hældning.

Den optimale mængde findes i skæringspunktet med grænseomkostningen. I dette tilfælde er den konstant 10.000 kr, svarende til $-28,6X + 100.000 = 10.000$, eller $X = 3.147$ stk.

Prisen bestemmes ved at indsætte 3.150 kr./stk (X) i prisafsætningsfunktionen:

$$P = -14,3 \times 3.150 + 100.000 = 55.000 \text{ kr. / stk.}$$

Omsætningen findes som pris gange antal:

$$O = 55.000 \text{ kr. /stk} \times 3.150 \text{ kr./stk} = 173 \text{ mio. kr.}$$

Dækningsbidraget findes som omsætning fratrukket variable omkostninger:

$$DB = 173 \text{ mio. kr.} - 3.150 \text{ stk} \times 10.000 \text{ kr./stk.} = 141,75 \text{ mio. kr.}$$

Resultat for 5-årig periode

Resultatet over en 5-årig periode kan således beregnes ud fra de varierende prisafsætningsfunktioner, grænseomkostningen og de konstante, faste omkostninger. Beregningerne er vist i tabel 2.

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Omsætning	173	348	409	266	138
VO	32	47	68	53	31
FO	150	150	150	150	150
Resultat	-9	152	191	63	-43

Tabel 2: Omsætning, variable og faste omkostninger samt resultat over en fem-årig periode

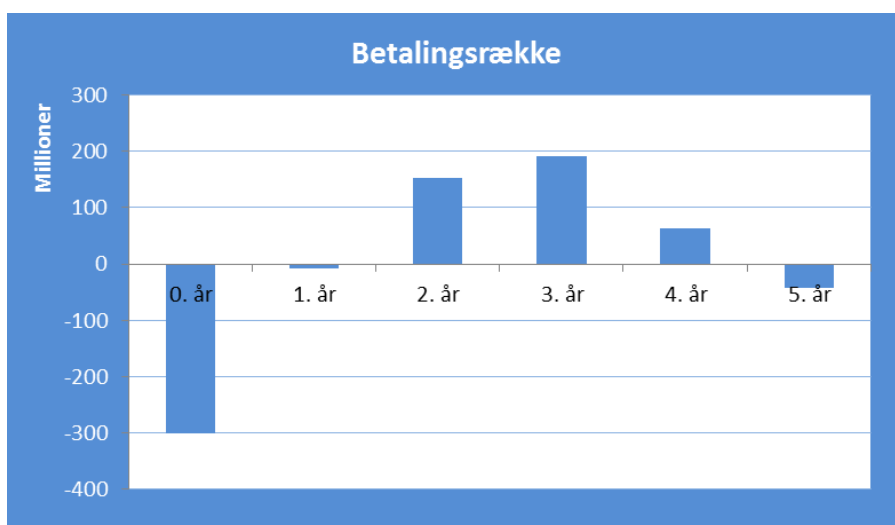
Det fremgår af beregningerne, at resultatet det første og det femte år er negativt, svarende til, at produktet skal tages af markedet efter det fjerde år. Over de første fire år er nettoresultatet 397 mio. kr.

Investeringsteori

Det fremgår af tabel 2, at resultatet over 4 år er tæt på 400 mio. kr. For at undersøge, om investeringen er rentabel anvendes kapitalværdimetoden til at sammenstille de fremtidige indtægter med den indledende investering.

Som diskonteringsrente vælges 10 % p.a. Argumentet for en rente i den lidt konservative ende er, at B&O ikke har særligt gode erfaringer med Kina, og det derfor vurderes at være en lidt usikker investering. Modsat vælges en konkurrence- og vækststrategi, som er gennemprøvet på det eksisterende marked, hvilket trækker diskonteringsrenten i nedadgående retning.

Betalingsrækken for de første fem år inkl. startomkostningen er vist efterfølgende.



Figur 17: Betalingsrække for markedspenetrering i Kina ved afsætning af Beovision Avant.

Kapitalværdien over en fire årig periode kan beregnes til 4,6 mio. kr. Fundamentalprincip I er dermed opfyldt, og investeringen vurderes at være rentabel.

7. Konklusion

B&O bør vælge *Fokuseret differentiering* som konkurrencestrategi, og *Markedspenetrering* som vækststrategi. Med denne konkurrence og vækststrategi vurderes markedformen at være *Differentieret oligopol*.

I forhold til kunderne og prisoptimering vurderes det, at vilkårene for prisdifferentiering mellem Kina og det resterende marked er til stede, og at dette bør udnyttes. Det er ligeledes vist, hvordan markedsføring kan påvirke afsætningen af et produkt og dermed påvirke produktets livscyklus.

Det konkluderes, at der er gode synergieffekter indenfor logistik & lager samt produktion og til dels markedsføring, hvilket giver anledning til en anbefaling om, at B&O indledningsvis skal bibeholde produktion og tilhørende lager & logistik-funktion i Europa, mens salg, markedsføring og serviceaktiviteter skal varetages på selve det kinesiske marked. Når synergieffekterne ophører, fx pga. knapproduktion i eksisterende produktionsapparat eller forhøjede omkostninger til lager & logistik, kan det overvejes at flytte hele værdikæden til Kina.

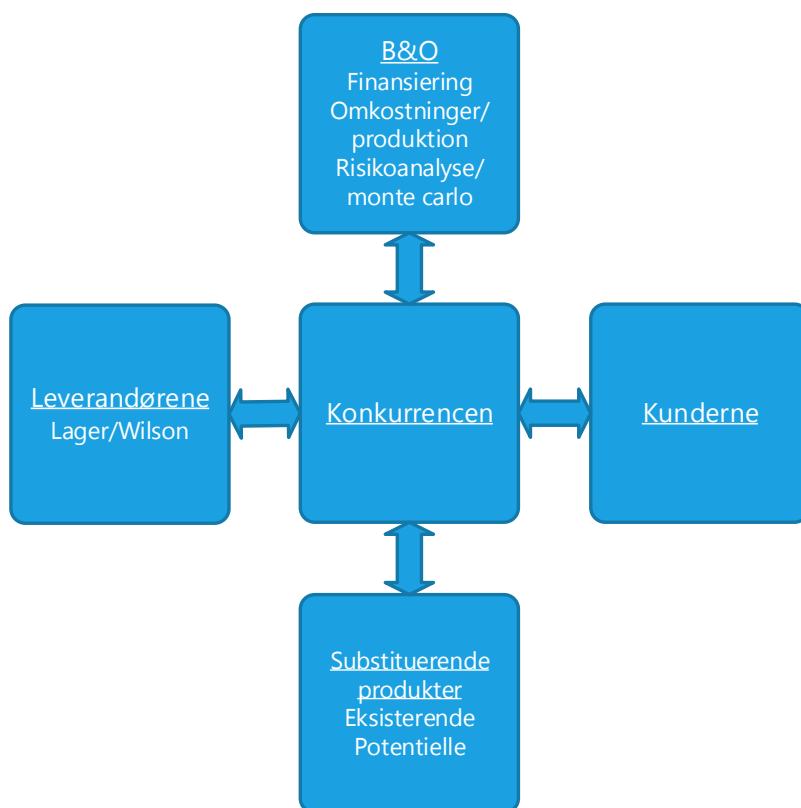
Det er også vist, hvordan en fastlæggelse af værdikæden danner grundlag for at estimere investeringsbehovet ved markedspenetrering på det kinesiske marked, og hvordan investeringsteori kan danne grundlag for at vurdere investeringens rentabilitet.

Afslutningsvis er der gennem et eksempel på netop prisoptimering og investeringsteori med kapitalværdimetoden illustreret, hvordan metoderne kan anvendes operationelt og danne grundlag for at træffe gode og saglige investeringsbeslutninger.

8. Perspektivering

8.1 Porters five forces i et dybere perspektiv

I nærværende projekt er der afgrænset til at betragte aktiviteterne i Kina på kort sigt. Den samme metode kan anvendes til overvejelser omkring strategien på længere sigt. Nogle af emner, der med fordel kan inddrages i den langsigtede strategi, er vist i den følgende figur, ligesom en statistisk metode til risikovurdering af optimerings- og investeringsberegninger introduceres.



Figur 18: Forhold omkring strategien på længere sigt, som også kan inddrages under Porters Five Forces.

Omkostninger/ Flytning af produktion

På længere sigt, når afsætningen i Kina vokser, vil der blive behov for at reducere omkostningerne. Det kan blandt andet medføre flytning af produktion til Kina. Her kunne omkostningsteori i højere grad indrages, og effekten heraf kunne påvises gennem optimeringsteorien.

Finansiering

Finansiering af B&O's investeringer er ikke berørt i nærværende rapport. Der vil være relevant at inddrage dette emne både i forhold til finansiering af de kortsigtede investeringer, men også ved finansiering af en ny produktion i Kina.

Usikkerhedsanalyse

Optimerings- og investeringsanalyser er omfattet af mange variable parametre, der er bestemt under stor usikkerhed. Når man har at gøre med matematiske modeller, som i optimerings- og investeringsteori, er Monte Carlo-simulering en oplagt metode til at vurdere usikkerheder, og usikkerhedsanalysen er et uundværligt beslutningsværktøj.

Estimering af usikkerheder må være et krav ved ledelsesbeslutninger, som dem B&O's ledelse har truffet omkring Kina, og det er således relevant at inddrage usikkerheder fx i forbindelse med det afsluttende beregningsseksempel.

Gennemførelse af Monte Carlo-simulering er et enormt arbejde og et studie i sig selv.

Lager & logistik

Med flytning af produktion til Kina vil det også være relevant at inddrage leverandørerne og hele problematikken omkring lager & logistik. Et emne som optimal ordrestørrelse ville være oplagt at behandle.

Substituerende produkter og andre konkurrenter

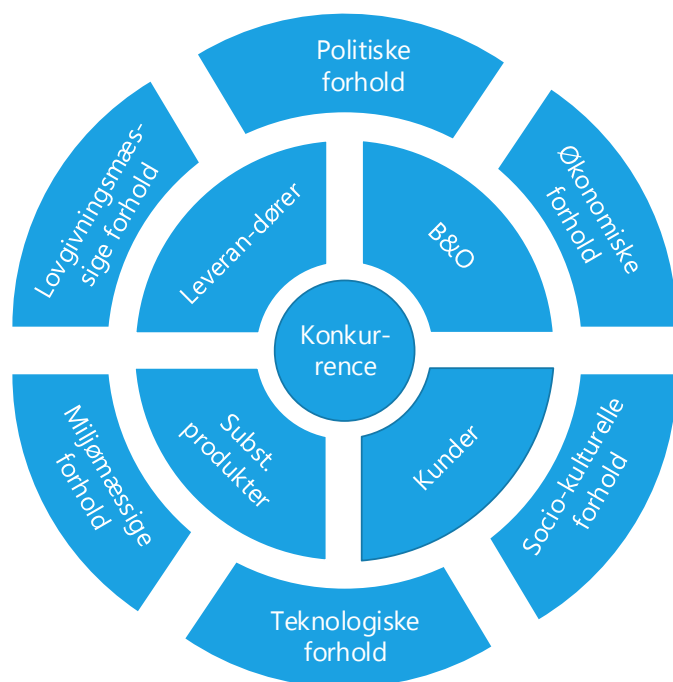
Set i forhold til valg af konkurrence- og vækststrategi ville det have været relevant at se mere uddybende på mulige substituerende produkter på markedet.

Eksisterende og potentielle konkurrenter med substituerende produkter

8.2 PESTEL-analyse

Porters model har fået kritik for ikke i nødvendigt omfang at medtage påvirkning fra omverdenen [Lynggaard 2008, s.276]. Dette kunne der tages højde for ved at gennemføre en såkaldt PESTEL-analyse.

Princippet bag PESTEL er illustreret i den følgende figur-



Figur 19: PESTEL som en model til at analyse den verden, der omgiver det kinesiske marked. Efter [Lynggaard 2008, s.275]

Litteraturliste

Ansoff, 1972: Strategisk planlægning, H. Igor Ansoff, 1972 (udgivelsesår i DK).

Berlingske Business, 2013: Artikel "B&O skruer op for bling-bling i Kina" på www.busines.dk 9. oktober 2013.

GDP, OECD: OECD's hjemmeside stats.oecd.com, tabel med nationalregnskaber GDP i %.

Graversen, 2013: http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/255692/b_o_hyrer_et_af_verdens_bedste_reklamebureauer.html

Hachmann, 2012: hjemmeside hachmann.files.wordpress.com/2012/05/bloom1.jpg

Laursen et al., 2013: Strategisk analyse og værdiansættelse af Bang & Olufsen A/S, rapport fra hd 2. del på AAU, 8. semester 2013 af Kasper Oue Laursen, Dan Visti Bøgh Jensen og Karina Abildgaard Sørensen.

Lynggaard, 2008: Driftsøkonomi, 7. udgave, Peter Lynggaard, Handelshøjskolens forlag 2008

Lynggaard, 2011: Investering og finansiering, 8. udgave, Peter Lynggaard, Handelshøjskolens forlag 2011

Storgaard, 2013: Artikel om silotænkning af Erna storgaard på www.storgaardinnovation.com.