




Afgangprojekt HD 1. del B&O



Vejleder:
Brian Nielsen

Maj 2014 - Gruppe B01



Anette Ørum (ANI)



Mette Maria Pedersen (MEP)

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Problemformulering	3
Metodeafsnit	3
Afgrænsning.....	5
Virksomhedsbeskrivelse - ANI.....	6
B&O - virksomheden og dens omverden - ANI.....	7
Kunder.....	7
Konkurrenter	7
Leverandører	8
Medarbejdere (interne leverandører)	8
Øvrig omverden.....	8
Delkonklusion	9
Regnskabsanalyse - MEP	9
Nøgletal	9
Delkonklusion	10
Beskrivelse af udvalgt produkt - MEP.....	11
Købsadfærdsanalyse - MEP	11
Købsadfærd	11
Købsadfærdstype	12
Købmotiver	13
Deltagerne i beslutningsprocessen	14
Købsbeslutningens faser	16
Delkonklusion	17
Porters 5 forces - ANI.....	18
Nye konkurrenter.....	18
Leverandører	19
Substituerende produkter	19
Kunders forhandlingskraft	19
Konkurrence i branchen.....	20
Delkonklusion	21
Markedsformer - ANI.....	21
Delkonklusion	22
Pris - MEP	22
Efterspørgsel	22
Prisfastsættelse	23
Delkonklusion	24
SWOT-analyse - MEP	25
Delkonklusion	27
Konklusion.....	27
Perspektivering - ANI	28

Litteraturliste.....	29
Litteratur:	29
Publikationer:.....	29
Bilag 1	30
Bilag 2.....	31
Bilag 3.....	32
Bilag 4.....	33

Indledning

Dette eksamensprojekt er udarbejdet som et afgangsprøveprojekt på HD 1. del på Aalborg universitet. I dette projekt vil vi arbejde med teorier og modeller, som vi har fået kendskab til gennem undervisningen på HD 1. del. Projektet vil primært tage udgangspunkt i faget erhvervsøkonomi og sekundært de øvrige fag.

Afgangsprøveprojektet vil tage udgangspunkt i den danske virksomhed Bang og Olufsen A/S.¹

Samfundets økonomiske udvikling, der med den økonomiske krise har bremset forbrugerfesten og den deraf skabte overfladedyrkelse, har gjort ondt på samfundets økonomi generelt og deraf bl.a. de virksomheder som udbyder luksusvarer.

B&O er efterhånden en gammel virksomhed, der gennem årene har haft stor brug for at være innovative i forhold til bl.a. produkter, den teknologiske udvikling, moden og ikke mindst den økonomiske situation i samfundet.

B&O's produkter er kendetegnet ved en forholdsvis høj pris og dermed også en god kvalitet. B&O har dog måtte omlægge deres strategi i de forgangne år, idet der har været kundeflugt og nedgang i omsætningen.

Det har betydet, at B&O har brugt mange ressourcer på udvikling af nye produkter, hvilket må antages at være en udfordring, når der ikke går på kompromis med kvalitet og pris. De nye produkter har vist sig at tiltrække kunder både i Danmark og i udlandet.

Det betyder dog ikke, at fokus er ændret på de klassiske kerneprodukter som tv-apparater og lydsystemer, salget af netop disse kerneprodukter har efter års nedgang stabiliseret sig.

Det kan undre, hvorledes B&O formår at fastholde kunder på de klassiske produkter, når de fremstår som en virksomhed med stor produktportefølje og produktudvikling.

Problemformulering

B&O har en stærk portefølje af produkter. Kerneforretningen består af de klassiske tv-apparater og lydsystemer i den dyre prisklasse. Disse elektroniske apparater har virksomheden gennem flere årtier kunnet afsætte. Dette ligger til grund for en undren over, hvorfor kunderne vælger et B&O produkt frem for et lignende produkt til en væsentlig lavere pris.

Derfor ønskes følgende spørgsmål undersøgt i projektet:

Hvad er det B&O kan, som gør at virksomheden kan afsætte produkter til så høj en pris?

Hvad kan B&O med fordel holde fokus på for at fastholde kunderne?

Metodeafsnit

Denne opgave er løst med en tilgang, der først og fremmest følger de taksonomiske niveauer, hvilket betyder, at der først indgår en redegørende del, herefter en analyserende del og sidst en vurderende del. Denne tilgang sikrer, at der skabes en rød tråd gennem projektet og skaber dermed et overblik, der gør at problemformuleringen kan besvares klart og præcist.

¹ Herefter kaldet B&O

I selve udarbejdelsen af opgavebesvarelsen er metoden, at modellerne fordeles mellem gruppens medlemmer, der individuelt har arbejdet med konkrete emner. Der har løbende været fastsat deadlines, hvor gruppen har mødtes for at gennemgå det udarbejdede materiale.

Anvendte kilder er vurderet kritisk inden de indgår som materiale, dette for at sikre troværdighed i projektet.

De primære anvendte kilder er B&O's årsregnskab 2012/13, B&O's hjemmeside og derfor uden relevante og troværdige kilder. Vi er opmærksomme på, at både regnskabet og hjemmesiden er udarbejdet af subjektive formidlere, til trods herfor anser vi informationerne som troværdige.

Metodeafsnittet bruges til at skabe et overblik over hvilke modeller og teorier, der er benyttet for at lave en relevant besvarelse på problemformuleringen.

Der er benyttet subjektivistiske modeller for at fastlægge de mest væsentlige forhold i virksomheden, derforuden er der benyttet objektivistiske modeller for på denne måde at knytte det teoretiske sammen med det empiriske.

Der er i projektet som udgangspunkt sat fokus på tv-apparater, såvel individuelt som et modul af en samlet produktpakke.

For at besvare ovenstående problemformulering fastlægges først B&O's markedsvilkår. Til det formål har vi taget udgangspunkt i koalitionsmodellen. Denne er med til og skabe overblik over interne som eksterne forhold i B&O.

For at understøtte vort kendskab til virksomheden udarbejdes herefter en kort regnskabsanalyse.

Gennem opgaven sættes fokus på den enkelte kunde, og derfor kommer vi ind på købsadfærden hos kunderne af B&O's kerneprodukter. I forbindelse med købsadfærden inddrages kort Minerva-modellen, da Minerva-modellen segmenterer befolkningen på livsværdier. I og med B&O's produkter kan anses som livsstilsprodukter er Minervamodellen relevant at inddrage for at give forståelse for, at B&O's konkurrenter ikke kun består af tv-og lydproducenter, men måske mere som producenter af livsstilprodukter.

Derforuden fastlægges B&O's konkurrenter. Det gør vi, da det kan bidrage til at skabe overblik over, hvilke præferencer og dermed konkurrencemæssige fordele eller ulemper B&O kan have i forhold til øvrige udbydere på markedet. Derved forklares, hvilken værdi netop B&O's produkter skaber hos kunderne, for at disse er villige til at betale den høje pris for produkterne. Dette har vi gjort gennem Michael Porters model; Porters 5 forces, hvor vi også kommer ind på markeds- og konkurrenceformer.

Markedsformen har indvirkning på prisfastsættelsen af B&O's produkter. Dette er relevant at inddrage, da forhandlerens styrke bliver stærkere, jo stærkere monopol eller præference B&O skaber.

Som konklusion på vores analyse har vi udarbejdet en SWOT-analyse, der bidrager til at besvare problemformuleringen forstået på den måde, at den skaber overblik over B&O's muligheder, trusler, stærke og svage sider.

Afgrænsning

Gennem opgaven tages udgangspunkt i ét af B&O's kerneprodukter, hvilket er produktgruppen tv-apparater, men der vil også være fokus på B&O's produkter som en samlet enhed af forskellige sammensatte moduler. Dette skyldes, at B&O's produktportefølje består af mange forskellige produkter til forskellige priser, og dermed vil købsadfærden på B&O's produkter differentiere sig fra produkt til produkt.

Ved brug af koalitionsmodellen kommer vi kun kort ind på de vigtigste forhold for B&O, herunder kunderne og konkurrenterne. Kunderne uddybes yderligere i købsadfærdsanalysen og konkurrenterne i Porters 5 forces.

Regnskabsanalysen er ikke dybdegående, da det ikke skaber mere værdi i opgaven, med henblik på yderligere fokus på kunden. Regnskabsanalysen tager udgangspunkt i B&O's regnskab for 2012/2013, der løber fra 1. juni 2012 - 31. maj 2013. Regnskabet er påført den uafhængige revisors erklæringer uden forbehold eller supplerende oplysninger, hvilket betyder, at der er en vis form for sikkerhed og dermed et retvisende billede af B&O's aktiver, passiver og finansielle stilling. I det der er skiftet revisor i de år regnskabsanalysen løber over, er der risiko for, at anvendt regnskabspraksis er ændret. Værdien og risikoen heraf afgrænser vi os fra i dette projekt pga. det store omfang, en sådan ændring kan have.

Vi har gennem opgaven fokus på konsumentmarkedet, og afgrænser derfor til blot sporadisk at nævne B2B-markedet, som også har stor betydning for B&O.

Opgaven berører overfladisk Maslows behovspyramide og ligeledes kort Minervamodellens elementer. Der afgrænser for at gå i dybden med ovennævnte modeller, da det ikke som sådan giver mere værdi til bevarelsen af problemformuleringen at beskæftige os med de øvrige elementer i de før nævnte modeller.

Ligeledes er beskrivelsen af B&O's kundesegment og produkter ikke fuldstændige, fordi dette vil kræve et kig ind i forbrugerens hjerne og åben adgang til B&O's forretnings hemmeligheder. Derimod arbejdes der på at opnå forståelse og dermed mulighed for at besvare problemformuleringens undren.

Af hensyn til projektets længde har vi valgt ikke at gengive teori, men henviser til de anvendte modeller.

Virksomhedsbeskrivelse - ANI

Virksomheden Bang & Olufsen blev grundlagt tilbage i 1925 af Peter Bang og Svend Olofsen. Fra dengang til nu har hjørnестenen i virksomhedens strategi og branding være elegance og kvalitet. Ud over denne helt tydelige branding, signalerer virksomheden også, at der satses på ihærdige, ambitiøse og initiativrige medarbejdere, som dermed får mulighed for at udvikle sig samtidig med, at de udvikler unikke produkter. Et signal, der peger mod positive muligheder for individuel og samfundsøkonomisk vækst.

Da virksomheden startede med at sælge disse eksklusive produkter, var der et umættet marked i Danmark. Teknologien indenfor lyd og ikke mindst billede stod foran en revolutionær udvikling, alene med tanke på, at de første fjersyn blev demonstreret i Danmark i 1932². Det var dog først op gennem 1950'erne, den reelle markedsføring begyndte at slå igennem og fjernsynet gjorde sit forsigtige indtog i private hjem.

Med udviklingen i konkurrenternes produkter og priser blev B&O's markedsmuligheder på netop det danske marked og senere markeder i resten af Europa en stigende udfordring. Dette synliggøres gennem de seneste offentliggjorte tal, hvor faldet i B&O's omsætning på det europæiske marked ligger på 16 %. Anderledes ser det ud på B&O's øvrige markeder, hvor omsætningen i f.eks. BRIK-landene steg med hele 45 %, Nordamerika med 21 % og resten af verden med 13 %³.

Strategisk kan B&O vælge primært at satse på de nye store markeder som BRIK-landene repræsenterer, f.eks. Kina, hvor det kan formodes, at netop den prestige, der ligger i at kunne anskaffe sig disse eksklusive produkter, ikke skal undervurderes. Dette understøttes også af den markante stigning i omsætningen i netop disse lande⁴.

B&O signalerer imidlertid, at de også ønsker at satse på andre markeder. I skrivende stund kører der tv-reklamer, hvor B&O tilbyder 10.000 kr. for det gamle funktionelle fjernsyn mod køb af et nyt B&O⁵ - denne reklame er dog begrænset til et enkelt produkt (BeoVision11). Et reklamefremstød der, hvis det gennemføres med succes, også vil betyde mulighed for salg af relaterede produkter som eksempelvis lydsystemer. Tilsvarende kampagner køres i udvalgte lande med vigende salg. Kampagner fulgt af udsagn som *"Sande Sansoplevelser"*⁶ holdt op mod en visuel fremtoning, der kan få en potentiel køber til nærmest at føle sig forført til et andet univers af lyd og billeder, er en præsentation som i høj grad understøtter virksomhedens branding af høj kvalitet og unikt design.

B&O's produktportefølje består af produkter, der sælges direkte til kunder, så som tv- og lydsystemer. Disse produkter suppleres af B&O PLAY, hvor målgruppen er et yngre kundesegment end for de mere klassiske produkter. Der sælges også automotive produkter. Disse sælges dog kun B2B, og når først forbrugeren ved køb af et andet produkt som f.eks. en Audi med B&O lydsystem.

B&O synes at være i stand til at føre en eksklusiv rød tråd hele vejen fra design til det færdige produkt hos forbrugeren.

² http://www.tekniskmuseum.dk/mod_inc/?p=itemmodule&kind=9&id=385

³ http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/274623/b_o-ktien_stormer_frem_efter_regnskab.html

⁴ http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/274623/b_o-ktien_stormer_frem_efter_regnskab.html

⁵ Bilag 1

⁶ <http://www.bang-olufsen.com/da/picture/beovision-11>

B&O - virksomheden og dens omverden - ANI

Som virksomhed er det nødvendigt at bygge bro mellem strategiplanen og den omverden, virksomheden arbejder med og er i konkurrence mod. Samtidig må virksomheden sikre, at ydelser, der skal flyde begge veje for at nå de strategiske mål, er i harmoni.

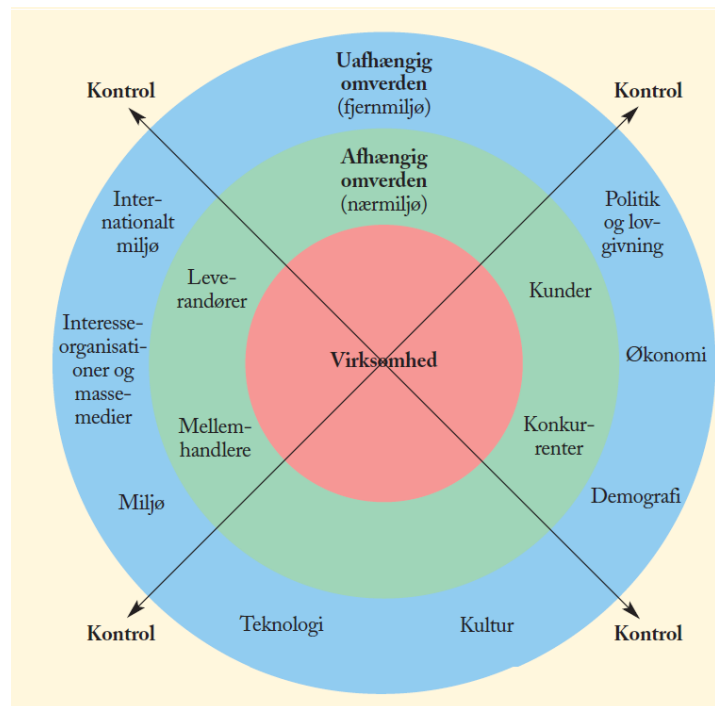
B&O har i den strategiske planlægning ud over at se på produktudvikling og -portefølje også vurderet nøje m.h.t. distributionskanaler som f.eks. justering af antallet af butikker, butikkernes branding og partnerskaber i udlandet.

Nedenstående koalitionsmodel er en deskriptiv model og denne model understøtter en struktureret tilgang til de forhold, som virksomhed skal være opmærksom på i relationer mellem virksomheden og dens omverden. Virksomheden

placeres dermed som en koalition af forskellige interesser.

I nedenstående lægges vægt på kunder, konkurrenter, leverandører og medarbejdere. Medarbejdere skal delvist også ses som interne leverandører.

Figur 1 - Koalitionsmodel⁷



Kunder

B&O's kundegrundlag udgør såvel private kunder som B2B. Sidst nævnte kundegruppe kan omfatte færdige produkter som eksempelvis AV-udstyr til konferencelokaler eller automotive systemer til indbygning i biler. Disse kundegrupper kræver naturligt noget forskelligt af B&O. Umiddelbart antages, at private kunder er den største udfordring, da der er tale om luksusprodukter med mange billigere alternativer på markedet. Det er af største vigtighed, at når en kunde køber et luksuriøst og kostbart produkt, at denne kunde så også får en eksklusiv behandling. Dette signal synes B&O at udsende til kunderne via B&O butikkerne.

På samme måde må B&O vurdere de signaler og interesser, som øvrige kundegrupper indikerer at have. Det være sig alt fra audiosystemer til virksomheder og lydsystemer til biler. Der henvises i øvrigt til afsnittet om købsadfærd for yderligere beskrivelse af kunderne.

Konkurrenter

Ved vurdering af konkurrenterne kan en virksomhed som B&O ikke udelukkende se på konkurrenter, der producerer produkter i tilsvarende kvalitets- og prisklasser, men fokus skal i høj grad føres hen på konkurrenter, som producerer substituerende produkter. Dette kunne ek-

⁷ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

sempelvis være en producent som Sony, der må anses for også at forhandle produkter af høj kvalitet, men til noget lavere priser. I denne vurdering har analysen af købsadfærd særdeles stor relevans for virksomheden. Denne kobling giver et tydeligere billede af, hvilke virksomheder der anses for reelle konkurrenter, ud fra den betragtning at konkurrenterne ikke nødvendigvis er udbydere af tv- og lydprodukter, men udbydere af luksus- eller livsstilsprodukter forbrugeren ønsker at fremvise i sit hjem.

Leverandører

Leverandører til B&O's produkter er typisk leverandører af komponenter, der indgår som enkeltdele af en hel produktion. Det er uhyre vigtigt, at der er klare aftaler om såvel priser som leveringsterminer af disse komponenter, da en forsinkelse af et enkelt lille kabel el.lign. kan være en stopklods for en hel produktion, hvilket kan få fatale konsekvenser for virksomheden. Man skal derfor ikke underkende værdien af de relationer, som opbygges mellem en virksomhed og dens leverandører. Det er vigtigt, at der eksisterer en gensidig respekt og ansvarsfølelse om at nå målsætningen.

Medarbejdere (interne leverandører)

Som medarbejder er det vigtigt, at rammerne er optimale for at medarbejderens ydelse og efterfølgende leverance til B&O også bliver optimal. Der er mange forhold, som gør sig gældende her. Dels forhold som aflønning, personalegoder o.a. Et forhold, der ofte negligeres, er medarbejderens generelle trivsel på arbejdspladsen. De mere bløde værdier, som er med til at få en medarbejder til at føle sig værdsat og respekteret for sin arbejdsindsats så som generel anerkendelse og understøttelse af efteruddannelse og yderligere videnopbygning.

En virksomhed som B&O køber komponenter ind til produktionen af eksempelvis et TV. Disse komponenter bygges sammen på en produktionslinje og bliver til et af de produkter B&O udbyder til salg.

Umiddelbart lyder dette enkelt, men i denne sammenhæng er det særdeles vigtigt at have øje på den gruppe medarbejdere, der udvikler det software, som skal få disse mange komponenter til at arbejde sammen og slutteligt bidrage til det produkt, B&O ønsker at sælge. For B&O kan dette dog ikke stå alene, idet designere og livsstilsekspertter også har en vigtig rolle i forhold til det færdige produkt.

Øvrig omverden

Jfr. modellen er der mange forskellige forhold samt relationer, som en virksomhed hele tiden skal have øje for. Der kan være medarbejderorganisationer, som sikrer optimale forhold for medarbejderstaben. Der kan være finansielle forhold, som flytter sig osv.

En virksomhed som B&O, der opererer over hele verden på forskellige planer, har yderligere den udfordring, der ligger i de forskellige kulturer og politiske forhold.

Delkonklusion

Som vist i koalitionsmodellen er der mange faktorer, som kan påvirke B&O. Da B&O er en unik virksomhed med et luksuriøst brand, vil de kundegrupper B&O tiltrækker og ønsker at have som en form for kernekunder samt B&O's konkurrenter være der, hvor virksomheden anses at have det største fokus i den strategiske planlægning.

For at give et billede af, hvorledes forskellige faktorer i koalitionsmodellen påvirker B&O's økonomiske situation, illustreres dette ved hjælp af regnskabsanalysen herunder.

Regnskabsanalyse - MEP

Nøgletal⁸⁻⁹:

Nedenstående beregninger er udarbejdet ud fra oplysninger fra B&O's årsrapporter i de pågældende år og er derfor ultimo tal. For underliggende beregninger henvises til bilag 2.

Figur 2 - Nøgletal¹⁰

Nøgletal(mio. kr.)	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09
Afkastningsgrad	-6,8	4,2	2,4	-1,3	-19,0
Overskudsgrad	-6,7	4,1	2,1	-1,2	-17,8
Aktivernes omsætningshastighed	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1
Egenkapitalens forrentning	-10,1	5,4	1,8	-2,2	-25,3
Gældsrente	-3,0	-2,0	-2,8	-2,3	-3,8
Gældsætningsgraden(andelen af aktiver finansieret med gæld)	40,5	43,8	38,7	41,6	42,0
Soliditetsgrad(hvor stor et tab kan virksomheden selv dække)	59,5	56,2	61,3	58,4	58,0

Afkastningsgrad(AG): Afkastningsgraden er jf. ovenstående tabel i løbet af analyse perioden forbedret væsentlig indtil regnskabsåret 2012/13, hvor AG forringes med 11 procentpoint. Dette væsentlige fald skyldes primært et fald i omsætningen samt en stigning i udviklings- og markedsføringsomkostningerne.

Faldet i omsætningen bærer præg af, at B&O har valgt en strategi om at mimimere antallet af butikker på de eksisterende markeder samt det faktum, at B&O selv har overtaget aktiviteterne i Kina og Brasilien¹¹. Som følge deraf er også distributions- og markedsføringsomkostningerne steget i forhold til sidste års regnskab. Derforuden har året også budt på etablering af B&O PLAY.

For atter at vende udviklingen af afkastningsgraden bør B&O holde fokus på at forbedre indtjeningen eller nedbringe aktiverne. AG ligger væsentlig under markedsrenten.

Overskudsgrad(OG): Indtjeningsevnen er ligeledes forringet idet overskudsgraden har samme forløb som afkastningsgraden, altså 4 år med stigende afkastningsgrad og i regnskabsåret 2012/13 en væsentlig forringelse fra 4,1 % i 2011/12 til -6,7 % i 2012/13. Dette har påvirket afkastningsgraden negativt.

⁸ Bent Schack: Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse 3. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets forlag 2002

⁹ Jens Oksen Jensen: Økonomistyring og budgettering. 7. udgave. Academica 2011

¹⁰ Årsrapporter 5 år tilbage hentet fra B&O's hjemmeside

¹¹ Årsrapport 2012/13 side 9

Aktivernes omsætningshastighed(AOH): B&O's kapitaltilpasningsevne har derimod fulgt et stabilt niveau igennem analyseperioden, og har derved medvirket til, at afkastningsgraden ikke er faldet yderligere end overskudsgraden er faldet. Derimod har AOH heller ikke bidraget positivt til afkastningsgraden.

Egenkapitalens forretning(EKF): Egenkapitalens forretning følger ligeledes samme forløb som ovenstående nøgletal, hvilket betyder, at der i regnskabsåret 2012/13 er en væsentlig forringelse på 15,5 procentpoint i forhold til sidste år. Dette er på ingen måde et tilfredsstillende resultat sammenlignet med alternative investeringer for ejerne.

Forringelsen af EKF i perioden skyldes både faldet i afkastningsgraden og stigningen på gældsrenten samt, at gælden falder i forhold til sidste år.

Afkastningsgraden er større end EKF, hvilket betyder at B&O taber på fremmedkapitalen.

Gældsrente(GR): Gældsrenten er faldet i forhold til sidste år, men steget i forhold til tidligere år. Gældsrenten viser hvor meget B&O har betalt i rente af deres gæld.

Gældssætningsgrad: Gældssætningsgraden viser andelen af aktiverne, der er finansieret med fremmedkapital /gæld. Denne andel er gennem hele analyseperioden mindre end soliditetsgraden, hvilket betyder, at det alt andet lige er en solid virksomhed.

Soliditetsgrad: Soliditetsgraden viser, hvor store tab B&O selv kan dække, altså hvor solid en virksomhed B&O er. Soliditetsgraden er på et stabilt niveau igennem hele analyse perioden, og har efter et fald fra 2010/11 til 2011/12 igen en pæn stigning på 3,3 procent point til 59,5 % i regnskabsåret 2012/13. Det må antages, at der er en fornuftig soliditetsgrad og dermed gode lånebetingelser for B&O. Idet B&O ikke tjener på at arbejde med gæld, opstår der en særdeles stor vigtighed i at soliditetsgraden forbliver stabil og dermed ikke ønske om at forøge gælden.

Delkonklusion

Alt i alt har rentabiliteten gennem analyseperioden været utilfredsstillende til trods for at der faktisk gennem analyseperioden har været en flot stigning.

Indtjeningsevnen har umiddelbart samme forløb som rentabiliteten, hvilket har været medvirkende til ikke at forringe afkastningsgraden.

Kapitaltilpasningsevnen har gennem analyseperioden været stabil, hvilket har betydet, at afkastningsgraden er forbedret i samme takt som overskudsgraden.

Beskrivelse af udvalgt produkt - MEP

I forbindelse med udarbejdelse af opgaven er ønsket at fastlægge købsadfærden for en "samlet pakke" til hjemmet, forstået således at en sådan består af både TV, lydanlæg, diverse tilbehør mm. For at få fornemmelsen af prisniveauet har det været nødvendigt at udvælge et konkret produkt fra B&O som udgangspunkt. Til dette formål er der valgt BeoVision 12-65 med gulvstand som eksempel. Herunder ses den markedsføringsbeskrivelse, der umiddelbart skal fange konsumentens interesse for produktet. Derfor er der oplyst enorme detaljer om lys, lyd, farver og øvrige tekniske specifikationer:

"Få den fulde biografoplevelse med denne BeoVision 12 plasma fladskærm i 65" på en gulvstand. Denne fladskærm er både en fryd for øjnene samt ørerne, eftersom det er en designoplevelse i særklasse både i forhold til æstetikken samt lyden. Sammen med denne fladskærm får du BeoSystem 4, Beo4 fjernbetjening samt en integreret harddisk DVB-HD T2/C/S2".¹²

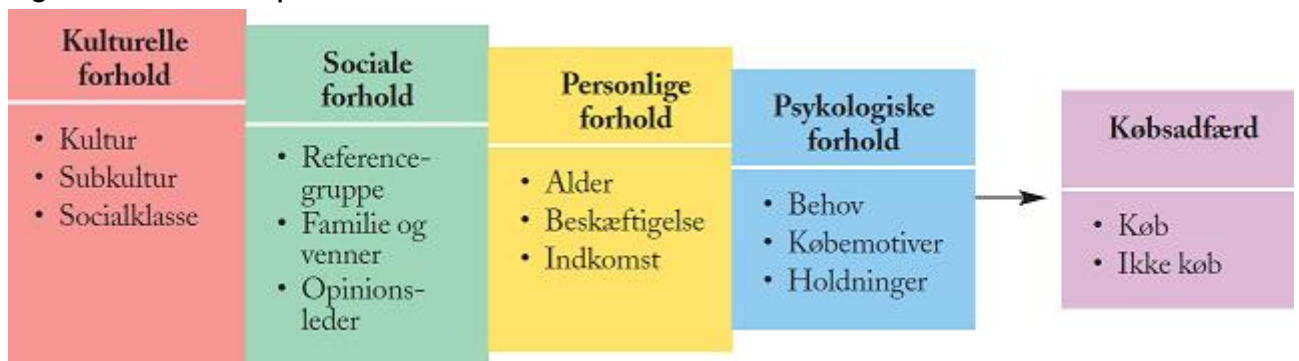
Købsadfærdsanalyse - MEP

Købsadfærd

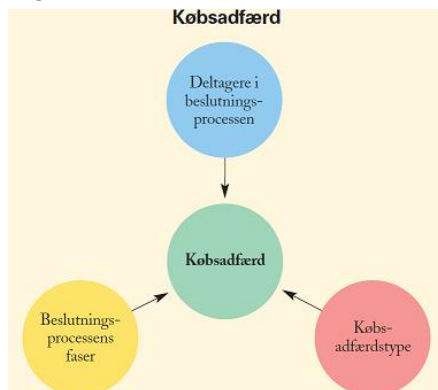
Flere forskellige faktorer spiller ind, når en forbruger skal gøre et køb. Beslutningsprocessen i købsadfærden er meget forskellig afhængig af, hvorvidt der skal købes fødevarer eller luksusvarer. Her er der tale om et B&O TV og lydanlæg, og det er af betydning at få fastlagt, hvilke behov kunden ønsker dækket.

Konsumenterne bliver påvirket af såvel kulturelle forhold, personlige forhold, sociale faktorer, psykologiske faktorer og den livsstil forbrugeren lever efter.

Figur 3 - Forhold der påvirker købsadfærd



¹² <http://b-o-f.dk/produkter/beovision-12-65-med-gulvstand-0>

Figur 4 - Købsadfærd¹³

Købsadfærden er opdelt i tre dele: Købsadfærdstype, deltagere i beslutningsprocessen og beslutningsprocessens faser.

Købsadfærdstype

Nedenstående tabel viser de forskellige købsadfærds typer

Figur 5 - Købsadfærdstyper¹⁴.

Købsadfærdstyper			
		Involveringsgrad	
		Høj involvering	Lav involvering
Mærke-differentiering	Stor forskel mellem mærker	Kompleks adfærd	Variationssøgende adfærd
	Lille forskel mellem mærker	Adfærd rettet mod en acceptabel løsning	Rutinebetonet adfærd

Det må antages at køb af et B&O modul har en kompleks adfærd, idet der er tale om et overvejelseskøb med høj involveringsgrad og stor mærkedifferentiering. Der er høj involveringsgrad idet f.eks. tv-apparatet fra B&O har stor betydning for forbrugerens image og ikke mindst har det stor økonomisk betydning at købe et tv-apparat til mere 100.000 kr.

Mærkedifferentiering er ofte stor på produkter som netop B&O. Der er ikke nødvendigvis fordi forskellen er stor, produkterne imellem. Den afgørende faktor er, hvorledes konsumenten oplever forskellighederne mærkerne i mellem.

Som tidligere nævnt må det antages at der er tale om en kompleks adfærd ved købet af eksempelvis BeoVision 12 fra B&O. Dette betyder, at forbrugeren vil foretage en grundig informationssøgning på flere forskellige produkter for at kunne sammenligne design, teknisk kunnen mm. Denne informationssøgning er blevet nemmere at tilgå, idet Internettet bruges hyppigt til denne form for søgning. Dette er også medvirkende til, at forbrugeren har flere valg, der skal tages i forhold til tidligere, når der skal tages stilling til et komplekst køb, pga. den øgede viden om flere forskellige produkter. Det må antages, at forbrugeren tidligere var mere mærkeloyal overfor et allerede kendt produkt, da det var et væsentlig større arbejde at samle information før Internettet blev folkeligt og et markedsføringsforum.

¹³ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

¹⁴ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

Internettet indeholder mange features som også B&O benytter i høj grad¹⁵. Disse drager forbrugerens nysgerrighed til at ville udforske mere og måske ønske at eje et helt unikt produkt. Horisontale opinionsledere kan have en væsentlig betydning for valg af produkt, idet horisontale opinionsledere er personer som forbrugeren lytter til, har tillid til og kan identificere sig med.¹⁶ Som oftest kan det antages at forbruger og horisontale opinionsledere befinder sig i samme sociale klasse og der igennem have fælles holdninger og kulturer.

Købemotiver

Når der købes et BeoVision 12 eller et hvilket som helst andet produkt, er der et behov der skal dækkes jf. Maslows behovspyramide¹⁷. Købet af et BeoVision 12 kan dække flere behov i pyramiden, hermed ment at såvel sociale som ego behov kan dækkes ved købet. Sociale behov kan f.eks. dækkes ved, at der er direkte adgang fra BeoVision 12 til sociale medier på Internettet samt at man i den sociale gruppe, man tilhører, har det helt rigtige mærke og dermed føler sig accepteret af den gruppe man befinder sig i eller den gruppe man gerne vil følge. Derudover dækkes egobehovet også forstået på den måde, at det at kunne vise verden, at man ejer et BeoVision 12-65 til 127.000 kr. kan skabe selvtillid og status. Hvorvidt det er det ene, det andet, begge eller ingen af ovenstående behov der dækkes kommer an på købmotivet.

Købmotivet kan både være funktionelt og socialt ved køb af BeoVision 12. Det funktionelle købmotiv ved netop B&O's produkter kan f.eks. være det faktum, at der kan købes reservedele til forskel fra f.eks. et "supermarkeds tv", hvor det hverken er muligt eller økonomisk rentabelt at reparere på apparatet. Ligeledes kan det funktionelle købmotiv være vedrørende lyden eller øvrig funktionalitet, der udelukkende har betydning for produktets egentlige funktion¹⁸.

Derud over må det antages, at der også er et socialt købmotiv i forbindelse med køb af BeoVision 12 - Veblen effekten er det sociale købmotiv. Veblen effekt er, når der købes dyre og prestigebetonede produkter som B&O generelt anses for at være. Det helt særlige design der følger med et B&O produkt er unikt og betyder, at tv-apparatet differentierer sig fra andre produkter med samme funktionalitet.

¹⁵ <http://www.bang-olufsen.com/da/picture/beovision-11>

¹⁶ Finn Rolighed Andersen m.fl.: International markedsføring 4. udgave. Trojka 2011 s. 165

¹⁷ Finn Rolighed Andersen m.fl.: International markedsføring 4. udgave. Trojka 2011 s. 171

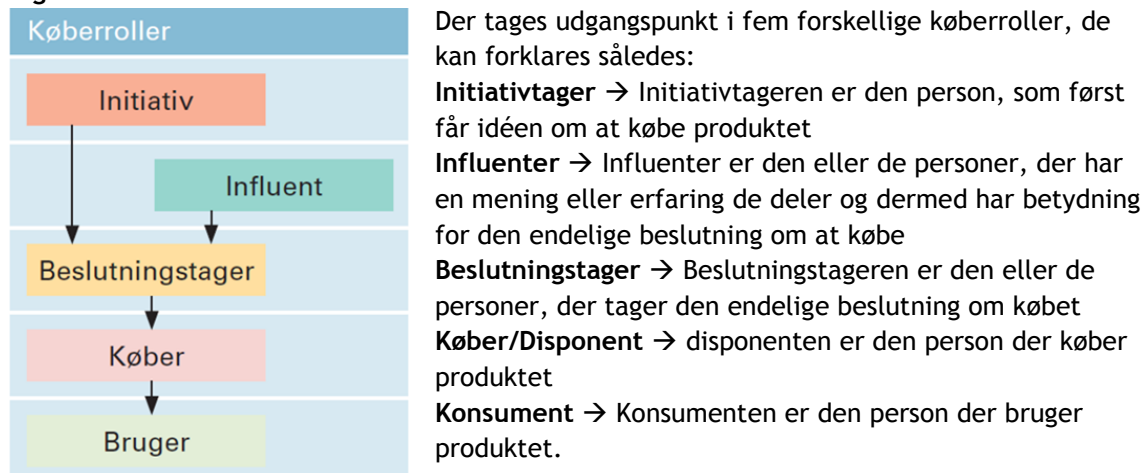
¹⁸ Finn Rolighed Andersen m.fl.: International markedsføring 4. udgave. Trojka 2011 s. 146

Deltagerne i beslutningsprocessen

Det er ikke usædvanligt, at flere personer er involverede i beslutningsprocessen, især ikke ved et køb af denne størrelsesorden, som et TV fra B&O er.

Det er vigtigt at disse personer bliver identificerede, da det kan have afgørende betydning for om købet realiseres eller ej.

Figur 6 - Køberroller ¹⁹



I forhold til købet af et modul fra B&O, kan initiativtageren i bund og grund være hvem som helst. Der opstår en situation, hvor en forbruger har et behov for at købe eksempelvis et TV. Det kan være enkelt personer, ægtepar, familier, teenagere, der har et behov, der ikke er opfyldt. Årsagen kan være, at det eksisterende TV er gået i stykker eller teknikken er forældet, hvilket er ligegyldigt i forhold til at være initiativtager. Derimod kan det blive afgørende, hvem der udfylder de øvrige roller i beslutningsprocessen.

Især influenterne har ofte en afgørende rolle i den endelige beslutning. Dette er tilfældet netop fordi mennesket som individ har brug for rollemodeller at spejle sig i.

Som nævnt kan influenterne ofte have en stor og afgørende rolle i den endelige beslutning. Sociale relationer vægter ofte højt især, hvis influenterne findes i den primære gruppe. Den primære gruppe er medvirkende til at danne holdninger, adfærd og ikke mindst smag. Der kan være tale om den bedste ven, familiemedlemmet el. lign., én man ofte interagerer med og har stor tillid til. Ved køb af et brand så stort som B&O, spiller også referencegrupper en væsentlig rolle. Mennesket er flokdyr og vil gerne kunne identificere egen levevis med andre klasser i samfundet.

Det må antages, at beslutningstageren, netop ved køb af Beovision 12 til 127.000 kr., må være den, der tjener pengene og skal betale for apparatet, muligvis i samråd med sin ægtefælle, alt efter hvor stor en økonomisk betydning et sådan køb vil have for den pågældende beslutningstager. Der er ligeledes øvrige personlige forhold, der kan spille ind ved købet. Familiens livscyklus præger forbrugsmønstret i familien. Det må antages at familiens livscyklus, når der købes BeoVision til 127.000 kr., er præget af en familie, der er solid og veletableret, og der er skabt råderum i familiens økonomi til et sådan køb. Beskæftigelse og indkomst påvirker ligeledes forbrugsmønstret og er bestemt ikke ligegyldigt ved køb af BeoVision 12. Beskæftigelse kan hænge sammen med, hvilke sociale klasser forbrugeren tilhører, og der kan være stor forskel på, hvad håndværkeren sætter pris på af forbrugsgoder i forhold til akademikerens - til trods for samme økonomiske råderum. Luksusvarer efterspørges dog mere ved højkonjunktur end ved lavkonjunktur, hvilket også regnskabsanalysen bekræfter. Dog forstået med

¹⁹ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

det forbehold, at uanset hvorledes samfundsøkonomien ser ud vil B&O's primære kunder formentlig vælge B&O alligevel. Den del af kunderne, som den faldende omsætning i regnskabsanalysen giver udtryk for der under økonomisk krise vil vælge B&O fra, må antages at være de kunder, der ville vælge B&O for første gang og er i tvivl i forhold til valget. Formentlig vælger disse potentielle førstegangskøbere derfor B&O fra pga. prisen.

Minerva- modellen²⁰ segmenterer på livsværdier, derfor er den interessant at koble på B&O's kunder, da der netop ved købet af B&O produkter er tale om både luksus og livsstil og netop dette kan være afgørende i forhold til det endelig køb.

Det antages, at beslutningstageren tilhører Minerva modellens blå segment, der beskrives således:

*"Det blå segment tilhører den moderne og materialistisk kultur. Det er individualister der tror på sig selv og sjældent er solidariske med bestemte grupper - men som gerne slår følge med andre der er på vej i samme retning som de selv. Det afgørende for de moderne materialisters grupper er, at den betragter samfundet relativt rimeligt og retfærdigt system, der belønner den der gør en indsats"*²¹

Køber kan sandsynligvis identificeres med beslutningstageren ved køb af luksusvarer som TV og lydmoduler fra B&O.

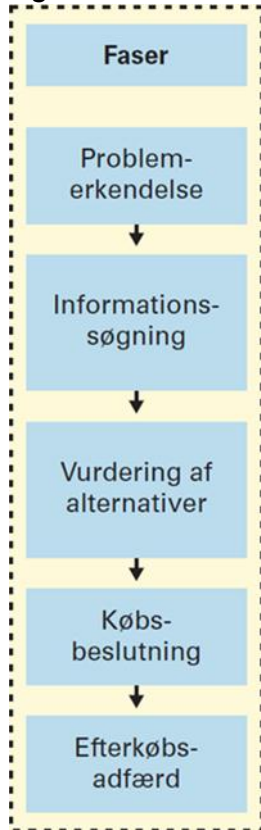
Konsumenten antages at kunne være flere forskellige personer ud fra den betragtning, at der er flere tilgange til at benytte tv- og lydprodukter fra B&O. Eksempelvis kan tv-apparatet benyttes ud fra et funktionelt købsmotiv, men ligeledes et socialt købsmotiv. Alt andet lige formodes det, at konsumenten kan identificeres med mulige initiativtagere.

²⁰ Bilag 3

²¹ http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Samfund/livsstil

Købsbeslutningens faser

Figur 7 - Købsbeslutningens faser²²



Erkendelse af, at behovet for f.eks. et passende TV ikke er opfyldt, kan bestå af flere forskellige kriterier, især i en tid med stor teknologisk udvikling. Som forbruger kan det være en stor udfordring at være ajour på alle elektroniske produkter i takt med udviklingen. Derfor vil det ikke være utænkeligt at problemerkendelsen består i erkendelsen af bedre muligheder eller erkendelsen af et nyt behov²³. Det kan dog ikke udelukkes, at det kan være en erstatningserkendelse, at forbrugers eksisterende TV simpelthen er gået i stykker og derfor er der behov for et nyt.

Når problemerkendelsen er fastlagt og forbrugeren har konstateret, at den aktuelle tilstand ikke svarer til dennes ønskede tilstand, starter informationsøgningen.

Figur 8 - Informationssøgningens omfang og karakter²⁴



På figur nr. 8 ses de væsentligste faktorer der ligger til grund for informationens søgning og omfang. Tidligere blev det fastlagt, at der er tale om et køb, hvor der udvises kompleks købsadfærd, hvorfor der er tale om stor mærkedifferentiering og høj involveringsgrad.

Med informationssøgningen vil konsumenten gerne minimere oplevet risiko. Ved eksempelvis køb af BeoVision 12 - antages det, at der ønskes svar på, hvorvidt der kan købes reservedele, og om reparationen bliver dyr. Findes

der et TV af andet mærke, der er i stand til og opfylde det ønskede behov evt. bedre og billigere?

Derudover er sociale og psykologiske risici ikke at undervurdere ved køb af BeoVision 12 jf. ovenstående om at tilhøre og blive accepteret i en gruppe. Jo mere information før købet, jo større tryk og jo mindre oplevet risiko. B&O forsøger at dele alle relevante oplysninger om

²² www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

²³ Finn Rolighed Andersen m.fl.: International markedsføring 4. udgave. Trojka 2011 s. 151

²⁴ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

deres produkter på Internettet, således forbrugeren har let adgang til viden omkring produktet, hvilket betyder at omkostningerne ved informationssøgningen kan minimeres. Dog bør det nævnes, at B&O's konkurrenter udbyder samme muligheder på internettet, hvilket forsimpler vurderingen af alternativer. De valgkriterier som forbrugeren lægger vægt på kan forholdsvis hurtigt sammenlignes med alternativer fra andre udbydere. Valgkriterierne kan være mange på et TV som BeoVision 12. Der mange parametre i spil - såvel de tekniske, de økonomiske, de sociale og ikke mindst de personlige valgkriterier.

Den største totale nytteværdi på de for kunden interessante købsalternativer, må være afgørende for valget af produktet. B&O forbindes primært med design, men bestemt også med kvalitet og pris, ligesom et stærkt brand må antages at have stor betydning.

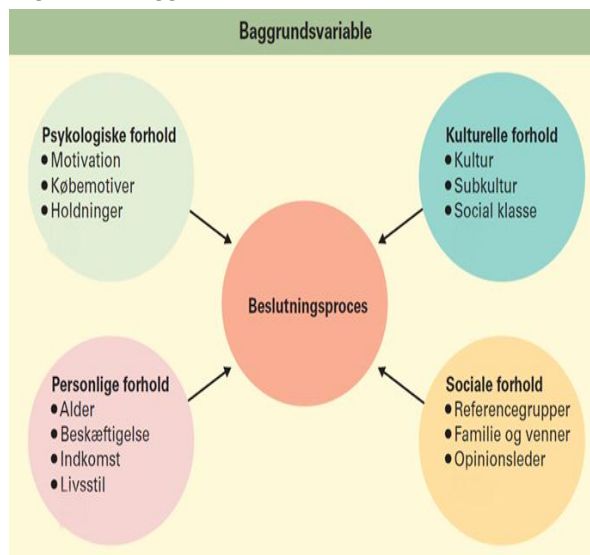
Købsbeslutningen om, hvorvidt der skal købes eller ej, må tages ud fra de informationer kunden har fået i den ovenfor beskrevet informationsindsamling. Det er ikke nødvendigvis altid at købsbeslutningen ender med et køb hverken af moduler fra B&O eller et andet alternativ.

Antages det, at forbrugeren har købt et BeoVision 12, vil der alt andet lige opstå en efterkøbsadfærd. Efterkøbsadfærden består primært i at konsumenten gerne vil bekræftes i, at det er det helt rigtige køb denne har foretaget. Denne bekræftelse kan komme både fra virksomheden selv eller i form af annoncer om produkterne, som den nye køber læser for at blive bekræftet. Det kan også være gruppen, som konsumenten tilhører eller gerne vil følge, der bekræfter og anerkender købet.

Delkonklusion

Forbrugeren baggrund er interessant lige netop i forhold til køb produkter fra B&O. Det er interessant at vide, hvad det er der kendetegner en forbruger, der har behov for at købe et TV fra B&O til 127.000 kr. frem for et TV fra Bilka til 3.000 kr.

Figur 9 - BaggrundsvARIABLE²⁵



Sammenhængen illustreres godt figur 9 der viser, at der er forskellige baggrundsvARIABLE, der er i spil, det er disse baggrundsvARIABLE, der igennem ovenstående styrer beslutningsprocessens forløb²⁶ og dermed også beskriver B&O's kundesegment. Den typiske køber af B&O's produkter kan beskrives således:

- Høj social status
- Et moderne menneske
- Ønsker at udstråle selvtillid og status
- Forholdsvis vellønnet jobfunktion
- Solid og veletableret økonomi
- Kvalitetsbevidst
- Materialistisk
- Tilhører minervamodellens blå segment

²⁵ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

²⁶ Finn Rolighed Andersen m.fl.: International markedsføring 4. udgave. Trojka 2011 s. 161

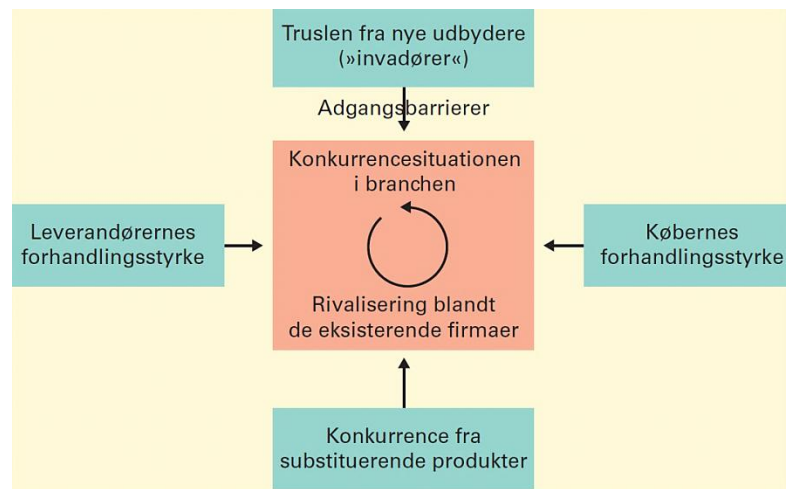
Porters 5 forces - ANI²⁷

Overordnet set er der jf. Porters basismodel fem konkurrencemæssige kræfter, der er medbestemmende for en virksomheds lønsomhed og placering på et marked.

En virksomhed som B&O må alt andet lige have fokus på disse konkurrencemæssige kræfter i forbindelse med planlægning og tilpasning af strategiske tiltag, uagtet at der er tale om en virksom-

hed, som har placeret sig på et godt fundament på verdensplan, men samtidig også en virksomhed, som sælger produkter, hvor der løbende er stor udvikling. I forskellige situationer vil de fem konkurrencemæssige kræfter i Porters model veje med forskellig tyngde. Ser man på mulige markedsandele kunne fokus være størst på kunders forhandlingskraft, potentielle nye indtrængere og substituerende produkter. Leverandører vil derimod være ekstra interessante, såfremt der vurderes på ændrede konkurrencebetingelser, påvirket af prisstigninger af råvarer og leveringstider på disse råvarer samt andre komponent relaterede udfordringer.

Figur 10 - Porters 5 forces²⁸



Nye konkurrenter

Umiddelbart når man tænker på nye konkurrenter i forhold til B&O og denne virksomheds produktportefølje, herunder tv-produkter, synes nye konkurrenter umiddelbart ikke som den største trussel i det samlede billede. Her tænkes på, at sandsynligheden for, at der fra andre udbydere vil blive satset på disse meget dyre produkter, anses for at være ringe. I langt højere grad er den umiddelbare antagelse, at udbydere af tv-apparater kan komme i en situation, hvor de får brug for eller mulighed for at ændre deres position på markedet og dermed bevæge sig hen imod B&O's markedsposition. Der skal ligeledes her huskes på, at det ikke nødvendigvis er udbydere af tv- og lydprodukter, men også konkurrenter som sælger andre luksusgoder, der kan vises frem i hjemmet.

Et TV fra B&O kan anses for en livsstil jf. ovenstående købsadfærdsanalyse, hvorfor det er svært at konkurrere med dette. Den generelle kvalitet på tv-apparater forbedre sig i takt med den teknologiske udvikling, samtidig med at prisforskellen ikke ændres markant, hvilket potentielt kan rokke ved B&O's placering på markedet.

²⁷ Driftsøkonomi af Peter Lynggaard, 2008 - s. 274ff

²⁸ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

Leverandører

Leverandører må anses for at være særdeles vigtige med- eller modspillere i forhold til en produktionsvirksomheds konkurrenceevne. Ikke alene kan der relateres til prisen på de komponenter, som indgår i produktion af tv- og lydmoduler, men så sandelig også leveringstiden på de enkelte komponenter. Det er af største vigtighed og en balance udelukkende at have bundet de mest nødvendige økonomiske ressourcer i lagerværdi, hermed ment komponenter med længst leveringstid. Skarpe aftaler om pris og optimale leveringsterminer har stor indflydelse på prisfastsættelsen af det færdige produkt og dermed likviditet og indtjening i B&O. Dette skal ses i sammenhæng med den dækningsgrad B&O ønsker på det enkelte produkt.

Substituerende produkter

Reelle substituerende produkter anses ikke som den største konkurrencemæssige kraft, B&O er oppe mod. Dette set i lyset af, at disse produkter skulle substituere på livsstil, kvalitet, design, kombinationsmuligheder med andre moduler. Skifteomkostningerne vil for kunden være en fordyrende faktor, idet komplementære produkter får kunden til at forblive kunde hos B&O. Endelig er der den prisklasse, f.eks. et TV fra B&O ligger i, som også adskiller sig fra de fleste andre brands. Der findes enkelte andre brands på markedet, som kunne nærme sig B&O, men f.s.v. angår tv-apparater synes det ikke her, det store fokus skal ligge. Derimod skal B&O ikke undervurdere andre substituerende livsstilsprodukter.

Kunders forhandlingskraft

En virksomhed vælger som udgangspunkt at være styrende i forhandlingen omkring prisniveau med en kunde. Ikke desto mindre vil der altid være en balanceakt i forhandlingen mellem kunden og forhandleren. Kunden vil forsøge at presse prisen og forhandleren vil forsøge at holde prisen oppe. Der kan være mange spændende tiltag for at tage styringen i forhold til kundernes forhandlingskraft. Som eksempel kan nævnes den af B&O netop gennemførte kampagne²⁹, hvor en kunde kunne få 10.000 kr. for sit gamle funktionelle TV ved køb af et nyt B&O TV³⁰. Når tiltag som disse præsenteres vil det være meget svært for kunden at argumentere for yderligere rabatter. Loftet for rabatten vil mere eller mindre være givet på forhånd af forhandleren.

En virksomhed som B&O, der satser på dyre produkter af unikt design og kvalitet, ønsker at få kunderne til udelukkende at ville købe B&O produkter og dermed for den enkelte kunde at skabe et monopol, hvilket indskrænker kundens forhandlingskraft, da kunden ikke har andre muligheder for at kunne købe det samme produkt andre steder. Dermed ikke ment, at der ikke kan gives rabat i form af tillægsprodukter. Dette kan give kunden med den stærke forhandlingskraft en større tilknytning til B&O samtidig med, at forhandleren ikke skal give afslag i rede penge.

²⁹ Bilag 1

³⁰ <http://www.bang-olufsen.com/da/offer?cc=DK>

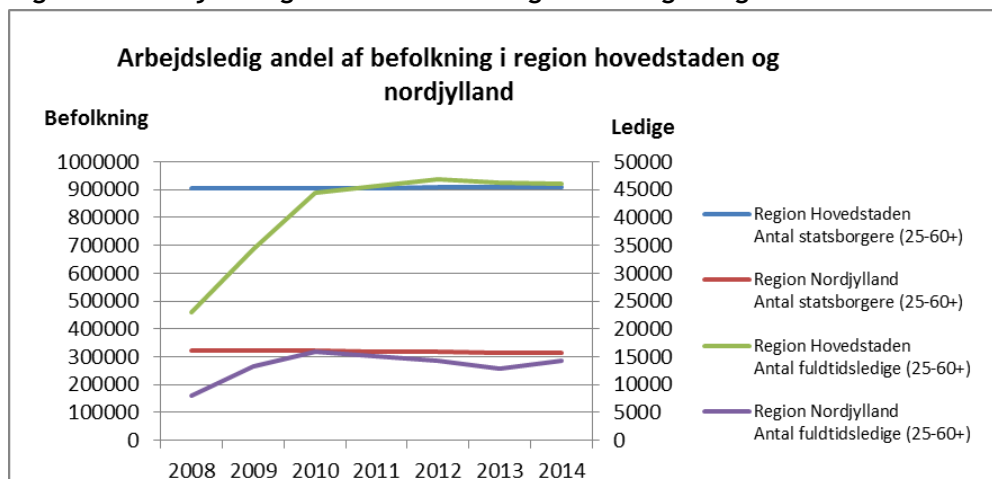
Konkurrence i branchen

Konkurrencen i tv-branchen er generelt stor. Der er mange tv-produkter af en fin kvalitet og til en langt billigere pris end et TV fra B&O. Derfor er det nødvendigt at forøge indsatsen på det innovative område. B&O har måttet erkende, at de i en periode ikke har haft tilstrækkeligt fokus på innovation.³¹ Dette har betydet, at B&O har fået større fokus på innovation af deres produkter samt innovative markedsføringsmetoder for dermed at forbedre konkurrenceevnen på deres markeder.

Den generelle konkurrence i branchen består af de samlede elementer i Porters model, men ved at adskille de enkelte kræfter, som er i spil, giver det virksomheden en helt anden styrke og værktøjer til at hjælpe med at holde fokus. Det er vigtigt at få afdækket den reelle konkurrence og ikke lade sig "rive med" af produkter, der af B&O's potentielle kunder slet ikke er i spil, når det endelige valg af luksusgoder skal træffes. Det må antages, at når beslutningen om at købe et dyrt B&O produkt, så er det et overvejelseskøb med høj involveringsgrad og en forventning om, at dette TV skal holde i lang tid.

Finanskrisen har gjort, at kunderne samlet set har fået færre penge. Den stigende arbejdsløshed, som følge af finanskrisen synes dog ujævnt fordelt på regioner jfr. figur 11, som dog blot illustrerer forskellen mellem Region Nordjylland og Region Hovedstaden med antallet af ledige i forhold til befolkningstallet i den aktuelle region. Dette antages at være en landsdækkende tendens. Nogle områder har ikke mærket følgerne af finanskrisen, mens andre har mærket krisen markant. Da de kunder, der har præferencer for B&O og dermed må antages for at være B&O's primære kundegruppe formentlig ligger i samfundsgrupper med højere indkomster betyder dette, at der godt kan være en samfundsøkonomisk krise uden, at den rammer B&O nævneværdigt, men rammer andre udbydere af eksempelvis tv-apparater i lavere prisklasser markant hårdere.

Figur 11 - Arbejdsledig andel af befolkning for udvalgte regioner³²



³¹ <http://www.euroinvestor.dk/nyheder/2014/01/16/bo-ceo-innovationsproces-er-i-meget-bedre-form-end-tidligere/12663107>

³² Bilag 4

Delkonklusion

Porters 5 forces anses for et godt omdrejningspunkt for B&O's strategiske planlægning. Modellen giver en struktureret tilgang til arbejdet med blotlægning af virksomhedens konkurrenceparametre, indtjening og synliggørelse af dels de risici virksomheden må forsøge at manøvrere sig uden om, men også synliggørelse af de faktorer, som kan medvirke til at holde B&O på succesfuld kurs. Faktorer der alle har en stor betydning i den strategiske planlægning. Umiddelbart ses de største konkurrencemæssige kræfter at være omkring kunder, som skal fastholdes i dels at anse B&O's produkter for unikke med høj signalværdi til omverdenen og samtidig skabe et behov for tillægsprodukter. På leverandørmarkedet vil der ligeledes være stort behov for ledelsesmæssig fokus, idet B&O skal sikre sig at gøre brug af højteknologiske komponenter og opnå optimale økonomiske fordele, så virksomheden kan bevæge sig på et fornuftigt økonomisk fundament.

Der skal sikres midler til innovation i en tid, hvor teknologisk udvikling bevæger sig hurtigt, og hvor man skal sikre, at virksomheden ikke mister fodfæste.

Markedsformer - ANI³³

Den markedsform en virksomhed bevæger sig inden for skal i høj grad ses i lyset af kundens adfærd, hermed ment hvorledes kunden agerer i forhold til udbyderen. For en virksomhed som B&O kan man dels vurdere på "hele pakken", altså de varierende produkter, som udbydes på markedet, dels kan man se på udvalgte enkeltprodukter som f.eks. tv-apparater.

Figur 12 - Markeds- og konkurrenceformer³⁴

De vigtigste konkurrenceformer					
Antal udbydere \ Grad af præference	Én	Én stor og mange små	To	Få store og evt. nogle små	Mange
Homogent marked	Monopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked		Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Hvis kunden anser B&O som værende den eneste forhandler af det specifikke produkt, denne kunde ønsker at købe, er der tale om et monopol. Dette uagtet, at der måtte findes andre udbydere på markedet. I forhold til denne kunde, vil det for dette specifikke køb ikke være en mulighed at handle hos andre end B&O. Er der derimod tale om en kunde, som ser sig omkring hos andre udbydere, og er der en potentiel risiko for, at kunden lige så vel kan vælge den ene udbyder som den anden, må det derfor anses for differentieret oligopol, afhængig af hvor stærk kundens præference for B&O måtte være.

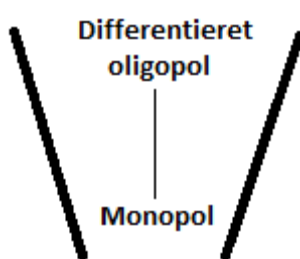
Som vist i figur 12 er der med markedsformen differentieret oligopol tale om ganske få mulige udbydere og monopol som én mulig udbyder. Som tidligere nævnt defineres markedsformen i

³³ Driftsøkonomi af Peter Lynggaard, 2008 - s. 263 ff

³⁴ www.itrojka.dk - alle figurer der er benyttet i opgaven er hentet fra Itrojka.

sidste ende netop af kundens adfærd.³⁵ Der findes forskellige prisoptimeringsmodeller når der opereres inden for netop differentieret oligopol. Det må antages, at B&O ikke benytter den konjekturale model, da de konkurrenter der er, sandsynligvis vil bevæge sig inden for flere forskellige brancher inden for luksus- og livsstilsprodukter, og disse optimerer formentlig på samme måde som B&O. Prisførermodeellen afvises ud fra den antagelse, at B&O's priser er væsentligt højere end på lignende produkter inden for tv- og lydapparater samt at de differentierer sig på et elegant og unikt design og ud fra den antagelse, at B&O som sådan ikke har prisfølgere. Samarbejdsmodellen hvor udbud og fortjeneste deles mellem de involverede virksomheder er ikke umiddelbar relevant for B&O, idet de forsøger og skabe et unikt brand. Den knækkede prisafsætningsfunktion har ikke relevans for B&O, da B&O er enestående i deres pris og udbud, og konkurrenterne vil ikke reagere på en prisændring fra B&O.

Figur 13 B&O's markeds- og konkurrenceformer



B&O's optimerer indenfor den autonome model, hvor man optimerer hver for sig, uden og tage hensyn til andre udbydere³⁶ Kundens adfærd bevæger sig, alt andet lige, fra et differentieret oligopolmarked til et monopolmarked, hvor beslutningen om købet træffes.

Delkonklusion

Den generelle vurdering er, at for en virksomhed som B&O, har kunderne stærke præferencer til virksomheden og en stor loyalitet mod B&O's produkter. Dette skaber B&O blandt andet gennem den produktbinding, der er i modulopbygningen af B&O's produktpakke, hvilket er med til at fastholde kunden i markedet og dermed guide kunden på vej mod en monopolistisk markedsform.

Pris - MEP

I det kommende afsnit er der fokus på prisen. Beslutningen om prisfastsættelse af et givent produkt kan ansues fra mange forskellige vinkler alt efter, hvorledes producenten ønsker at positionere sig på markedet. Det må alt andet lige antages, at B&O benytter marketingsorienteret prisfastsættelse, idet de har flere forskellige parametre i spil.

Efterspørgsel

Som udgangspunkt bestemmes efterspørgsel ud fra forskellige handlingsparametre. Det kan være kvalitet, reklameindsats, forbrugers indkomst og placering i livscyklusen.

Afsætningsøkonom Otto Ottesen delte parametrene op i helholdvis grundparametre og kontaktparametre.³⁷

Grundparametrene skaber ikke præferencer som sådan. Dog skal det bemærkes, at kvalitet

³⁵ Driftsøkonomi af Peter Lynggaard, 2008 - s. 269

³⁶ Driftsøkonomi af Peter Lynggaard, 2008 - s. 315 ff

³⁷ Driftsøkonomi, Peter Lynggaard, 7. udgave 2010, Handelshøjskolens Forlag, s. 226

og pris angives som værende grundparametre sammen med emballage, sortiment, service, betalingsbetingelser o. lign. Lige netop B&O differentierer sig på pris og kvalitet - umiddelbart uden at prisen kommer til kundens kundskab, når kommunikationsparametrene anvendes.

Kontaktparametrene er derimod de parametre, som direkte er med til at skabe præferencer og dermed betyder, at B&O kan differentiere, måske ikke deres produkter individuelt, men derimod deres brand.

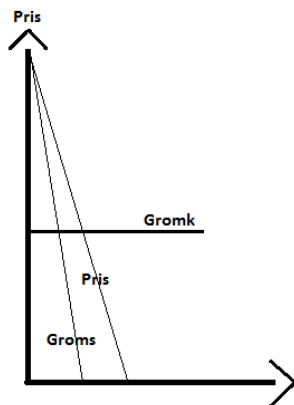
Kontaktparametrene er opdelt i to erfaringsparametre og kommunikationsparametre.

Erfaringsparametrene benytter B&O bl.a. i deres B&O butikker, hvor der udelukkende er egne produkter, der er opstillet, således kunderne gennem flere forskellige sanser mærker produkterne. Forbrugernes sanser appellerer B&O allerede til tidligt i forbrugerens købsadfærd.

Hermed også ment, at regnskabsanalysen bærer præg af, at der bruges mange midler på markedsføring. Første håndindtrykket af et produkt kan være af stor vigtighed for at forbrugeren husker produktet, og derfor må det alt andet lige antages, at B&O formår at differentiere sig på produktet. Internettet har som tidligere nævnt givet store muligheder i forhold til hurtigt at nå ud til mange potentielle kunder.

Prisfastsættelse

I det der ikke er mulighed for at fremskaffe talmateriale, der er anvendeligt, udarbejdes prisfastsættelsen ud fra antagelser og tendenser.



Figur 14 - Prisafsætningsfunktion ved monopol

Det antages, at ovenstående figur viser et billede af, hvorledes prisoptimeringen er i B&O ud fra den betragtning, at det for B&O ikke koster yderligere at producere en ekstra enhed. Jf. ovenstående afsnit om markedsformer er det konstateret, at der i B&O er skabt stor præference for B&O som brand, hvilket ses på figur 14 hvor groms og pris er meget stejle og dermed viser, at der er stærk præference og dermed mulighed for at omsætte produkterne til en høj pris.

For at underbygge den påstand kan det ses i regnskabsanalysen, at omsætningen i de medtagne år er høj, men markedsføringsomkostningerne er ligeledes høje og formentlig uændret i forhold til hvor mange anlæg der produceres og omsættes. Det optimale nøgletal at inddrage i denne sammenhæng, ville have været dækningsgrad, fordi dækningsgraden viser forholdet der er mellem omsætning og de variable omkostninger, men B&O's regnskab giver ikke oplysninger om, hvilke omkostninger der er variable og hvilke der er faste. Sandsynliggørelse af de

variable omkostninger besværliggøres af, at også markedsføringsomkostninger kan være delt op i faste og variable omkostninger.

Dette bekræfter den tidligere antagelse om, at markedsformen hos B&O er tæt på monopol, når der tages udgangspunkt i B&O's produkter som en helhed, fordi kunden ikke har mulighed for at gå andre steder hen at købe produkter, der fungerer med B&O. Derfor bliver kunden stavnsbundet til en enkelt producent, som har skabt produkter med moduler, der supplerer hinanden.

Delkonklusion

Alt i alt kan det konkluderes, at pris ikke kan stå alene som handlingsparameter i forhold efterspørgsel. Det faktum, at prisen ikke umiddelbart kommer til kundens kendskab i søgen efter produktet betyder, at kontaktparametrenes betydning er stor. Det må antages, at B&O benytter den autonome prisoptimeringsmodel, ud fra den betragtning at markedsformen er tæt på monopol.

SWOT-analyse - MEP

Figur 15 - SWOT - analyse

Styrke(interne)	svaghed(interne)
<ul style="list-style-type: none"> - Mange års erfaring - B&O som brand - Moduler - der kan købes samlet eller enkeltvis og supplerer hinanden - Prisen - eksklusivt - Forskellige produkter - de klassiske, B&O PLAY, automotive - Unikke produkter - Egne butikker - bestemmer service-niveauet. - Unikt design, god kvalitet og funktionalitet på produkterne - Dedikerede medarbejdere - Fornuftig soliditetsgrad - Loyale kunder - ambassadører - Kundens forhandlingskraft - dog er den lille - hvem styrer? B&O eller kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Mange års erfaring - gøre som vi plejer - Prisen - udelukker kundegrupper - Faldende omsætning - Ikke tilstrækkelig innovation i nogle år - både på produkter og markedsføring - Egne butikker - dyrt - Faldende EKF
Mulighed(eksterne)	Trusler(eksterne)
<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk udvikling - Få direkte konkurrenter(nærmest ingen) - Brik-landendes økonomiske udvikling - Flere kundesegmenter - deler evt. risiko på flere kundegrupper(kunder til de klassiske produkter, B&O PLAY til de unge, automotive til virksomheder) - Markedsføring via Internettet - Næsten ingen substituerende produkter - Tilnærmelsesvis monopol - B&O som brand - Salg af produkter med et kompleks-købsadfærd 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk udvikling - Udbydere af produkter med samme funktionalitet til lavere pris - Samfundsøkonomisk konjunktur - Kunderne har nemmere ved og sammenlignelige priser og kvalitet med Internettet. - Salg af produkter med et kompleks-købsadfærd - Kundens forhandlingskraft - dog er den lille - hvem styre B&O eller kunden

Formålet med SWOT-analysen er, at skabe et overblik over virksomheden B&O's styrker, svagheder, muligheder og trusler, der gennem opgaveskrivningen er blevet belyst. De interne forhold er de forhold B&O bør have fuld kontrol over, hvilket betyder at ved styrker og svagheder har virksomheden mulighed ændre disse forhold.

B&O som brand er på mange måder en enorm stor styrke for virksomheden. B&O har til dels kontrol over netop denne styrke, dog er det samtidig en mulighed eksternt, forstået på den måde, at de skal fortsætte deres massive og til dels anderledes markedsføring. B&O markedsfører sig meget via Internettet, som ovenfor er beskrevet som en god mulighed for virksomheden, idet de når ud til mange mennesker forholdsvis nemt. Dette betyder dog også, at truslen om konkurrerende virksomheder bliver større, idet konkurrenterne ligeledes har denne mulighed, der gør det nemmere at sammenligne priser og funktionalitet på produkterne. Dog har B&O samlet set tilnærmelsesvis monopol på deres produkter. Denne mulighed bør B&O konstant arbejde på at fastholde bl.a. ved at udbyde unikke designs og god kvalitet på deres produkter. Dette kan ske gennem innovation både på produkter og på markedsføring som desværre gennem nogle år har været en svaghed for B&O. B&O har dog vendt denne udvikling igen bl.a. ved at udvikle B&O PLAY og automotive produkter ud over de klassiske tv-apparater og lydsystemer. B&O PLAY bl.a. giver mulighed for et bredere kundesegment og kan dermed skabe meromsætning.

En anden mulighed for B&O er, at der er begrænsede substituerende produkter. Det betyder dog ikke, at der ikke er en trussel i udbydere af tv-apparater, fordi der er mange muligheder på markedet for at købe et tv-apparat - endda et tv-apparat, der på mange måder kan leve op til den kvalitet som B&O tilbyder. Det betyder blot, at B&O bør holde endnu mere fast i at kunne levere et unikt design og appellere til kundens livsstil. B&O tilbyder et så unikt produkt, at der er tale om en kompleks købsadfærd. Dette kan både være en trussel og en mulighed, da det for den enkelte forbruger gør, at denne bliver sikker i sit køb, men samtidig kan det være en trussel, såfremt B&O ikke helt tydeligt får kommunikeret ud, hvad det er netop deres produkter gør bedre til forskel fra andre udbydere af lignende produkter.

Den teknologiske udvikling kan være en trussel for B&O. Det er et faktum, at B&O har eksisteret i rigtig mange år og virksomheden har opbygget enorm stor erfaring, men samtidig må det antages, at der ligeledes er opbygget mange rutiner, hvilket kan betyde, at det kan være svært at følge med den hastige udvikling, teknologien har i netop disse år. Det kan i hvert fald konstateres, at omsætningen har været faldende i de i regnskabsanalysen medtagne år. Der har været trusler fra samfundsøkonomien, der har betydet at forbrugerne har haft få penge mellem hænderne. En sådan trussel er helt ude af B&O's hænder og kan måske kun påvirkes af loyale kunder og dedikerede medarbejdere. I årene med finanskrise må det antages, at kunderne har haft en større forhandlingsstyrke for at B&O overhovedet har haft mulighed for et salg - det skal dog påpeges, at de kunder der er det primære kundesegment for B&O måske alligevel har haft råd til og købe B&O produkter. Truslen om kundernes forhandlingsstyrke har B&O forsøgt at vende til en styrke, således at B&O er på forkant med kunderne og dermed undgår at stå i en situation, hvor det er kunden der har den største forhandlingsstyrke. På et marked med tilnærmelsesvis monopol er kundens forhandlingsstyrke lille fordi det produkt B&O tilbyder, kommer i moduler og komplementerer hinanden på en sådan måde, at det er dyrt for kunden at skifte til et andet brand.

Delkonklusion

B&O har en del udfordringer for at kunne beholde deres markedsposition, men samtidig har de mange muligheder og styrker, idet de gennem mange år har positioneret sig rigtig fornuftigt i forhold til, hvad der betegnes som tilnærmelsesvis konkurrenter og ikke mindst i forhold til nuværende- som latente kunder. Det betyder ikke, at B&O har mulighed for at læne sig tilbage og nyde afkastet. Der er alt for mange faktorer i spil for, at dette er en mulighed. B&O skal løbende være på forkant både i forhold til kunder, konkurrenter, innovation og samfundsudviklingen.

Konklusion

Dette projekt har primært beskæftiget sig med virksomheden B&O's forretningsområde for salg af tv-apparater såvel individuelt som et modul af en samlet produktpakke til privatkundesegmentet med udgangspunkt i historien om en virksomhed, som har tradition og ry for at sælge kvalitet og unikt design til meget høje priser.

Med udgangspunkt i dette har grundlaget for vores undren været:

Hvorfor vælger kunder et B&O produkt frem for et lignende produkt til en væsentlig lavere pris?

Med udgangspunkt i vores undren har vi ønsket følgende spørgsmål undersøgt i projektet:
**Hvad er det B&O kan, som gør at virksomheden kan afsætte produkter til så høj en pris?
Hvad kan B&O med fordel holde fokus på for at fastholde kunderne?**

Gennem projektarbejdet har vi synliggjort mange faktorer, som kan påvirke B&O. Det blev tydeligt, at B&O ikke blot sælger tv-apparater, men i høj grad sælger luksus og livsstil samt ønsker at videreudvikle den luksuriøse branding, virksomheden har. B&O har et højt ambitionsniveau på produktsiden, hvilket giver visse udfordringer i forhold til virksomhedens indtjening, idet B&O sælger produkter, hvor teknologien er i hastig udvikling og investering i innovation derfor må være i højsædet. En del af denne innovation har været med til at underbygge B&O's branding om, at man ikke blot skal kunne se TV eller lytte til musik, men man skal sidde tilbage med en total sanseoplevelse som B&O kan give gennem kombinerede produkt-pakker, hvilket er med til at fastholde kunderne hos B&O.

Gennem analysen af kunders købsadfærd har vi konkluderet, at her er der ikke alene tale om kunder, som ønsker sig et tv-apparat af høj kvalitet og unikt design. Der er tale om kunder, som ønsker udtalt luksus samtidig med, at disse kunder ønsker at understrege en luksuriøs livsstil og er villige til at betale den høje pris, som disse produkter koster.

B&O's branding som en virksomhed, der appellerer til sanser og en luksuriøs livsstil underbygger det, vi ser hos B&O's nuværende og potentielle kundegrupper som værende moderne individualistiske mennesker, der ønsker at udstråle selvtillid og høj status.

Perspektivering - ANI

Med tanke på virksomheden B&O danner der sig et billede i bevidstheden af en virksomhed, der fra første færd har stået for luksus, smukt design og unik kvalitet. Et brand som B&O tydeligvis ønsker at videreføre.

Et brand som kun synes at udvikle sig og blive stærkere.

Gennem projektarbejdet har vi set, at fundamentet for B&O's succes bygger på kunder, for hvem det nærmest ses som en ren livsstil at eje B&O tv-apparater eller relaterede produkter. Denne anskuelse fra kunderne er et særdeles vigtigt element i B&O's strategiske og markedsføringsmæssige planlægning. Hvor skal der holdes fokus? Hvor skal der sættes?

Den teknologiske udvikling går stærkt og innovative kræfter må føre an i den udvikling, der allerede synes at være i højsædet.

Ud over at være innovative for produkter til salg på privatkundemarkedet, skal der sættes fokus på produkter, som kan sælges i virksomhedsregi, altså B2B.

På privatkundemarkedet bevæger B&O sig hen imod den totale sanseoplevelse. Det er ikke nok at have et unikt tv-apparat. Lydoplevelsen skal følge med så sanserne kommer i spil og oplevelsen får den værdi, man som kunde måtte ønske sig, når man køber luksusvarer. Dette anses som essentielt for fremtiden, netop at finde de kunder, som ikke blot ønsker sig et tv-apparat, men ønsker sig en luksuriøs oplevelse.

Udviklingen i verden gør, at f.eks. BRIC-landene genererer mange nyrige borgere og dermed mange potentielle kunder med store ambitioner, såvel erhvervsrelaterede ambitioner som ambitioner i forhold til livsstilsførelse. For B&O er det vigtigt at følge disse kunders drømme, deres ambitioner og få et greb om disse mange potentielle kunder med mulighed for at øge omsætningen. Disse kunder har fået muligheder, som er særdeles vigtige for B&O at forfølge. B&O må sørge for at positionere sig på disse latente markeder og dermed vise, at netop B&O's tv-apparater og lydprodukter kan åbne dørene til den ønskede luksus og signalværdien heraf.

I takt med globaliseringen og virksomheder, der opererer i mange lande over flere tidszoner øges nødvendigheden af, at disse virksomheder kan understøtte deres forretningsmæssige aktiviteter ved hjælp af højteknologisk udstyr. Der kan være tale om produkter, hvor det visuelle og lyd-mæssige er af så høj kvalitet, at brugeren nærmest får følelsen af, at sidde til møde i samme lokale. Kvaliteten af konferenceudstyr skal ikke underkendes i den daglige drift og i mødet med kunder i andre verdensdele. Dette kan være med til at minimere det manglende nærvær og de gener, der kan være som følge af globaliseringen.

Luksus, kvalitet og den totale sanseoplevelse er blevet så stor en del af B&O's branding, at det må være denne vej, hvorpå virksomheden fortsætter med at bygge den fremtidige udvikling med de udfordringer, dette kan indebære i form af markedsføringsmæssige tiltag og eventuelle behov for ekstra kapitaltilførsel til innovation. En udvikling der må fortsætte med det formål at møde det moderne menneskes livsstil globalt.

Litteraturliste

Litteratur:

- Bent Schack: **Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse**. 3. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets forlag. 2002
- Finn Rolighed Andersen m.fl.: **International markedsføring**. 4. udgave. Trojka. 2011
- Jens Oksen Jensen: **Økonomistyring og budgettering**. 7. udgave. Academica. 2011
- Peter Lynggaard: **Driftsøkonomi**. 7. udgave. Handelshøjskolens forlag.

Publikationer:

- http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/274623/b_o- - kti-en_stormer_frem_efter_regnskab.html - **B&O aktien stormer frem efter regnskab - hentet 16.2.2014**
- <http://b-o-f.dk/produkter/Beovision-12-65-med-gulvstand-0>
- http://www.tekniskmuseum.dk/mod_inc/?p=itemmodule&kind=9&id=385_ **Fjernsyns-krøniken - hentet 16.2.2014**
- <http://www.euroinvestor.dk/nyheder/2014/01/16/bo-ceo-innovationsproces-er-i-meget-bedre-form-end-tidligere/12663107> - **B&O/CEO: Innovationsproces er i meget bedre form end tidligere - hentet 16.2.2014**
- <http://www.bang-olufsen.com/da/offer?cc=DK>
- <http://www.bang-olufsen.com/da/picture/beovision-11>
- <http://www.bang-olufsen.com/da/picture/beovision-11>
- http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Samfund/livsstil
- www.acnielsen.dk
- www.B&O.dk årsrapport B&O 2013/12 - 2011/12 - 2010/11 - 2009/10 - 2008/09 - hentet 16.2.2014
- www.itrojka.dk