



B&O

Afgangsprojekt, HD 1. del

Alexander Lieutenant Laursen & Kasper Ingerslev Thomsen

HD-studiets 1. del

Hold nr. B1

AAU, maj 2014

1. Indholdsfortegnelse

2. Metodediagram	3
3. Problemformulering	4
4. Metodeafsnit	4
4.1 Afgrænsning.....	5
5. Virksomhedspræsentation	6
6. Regnskabsanalyse.....	7
6.1 Rentabilitetsanalyse	7
6.2 Indtjeningsanalyse	10
7. Ansoff's vækstmatrix	12
8. Omverdens model	14
9. Værdikædeanalyse	18
10. Porters Five Forces – Brancheanalyse	21
10.1 Truslen fra nye indtrængere i branchen.....	21
10.2 Leverandørens forhandlingsstyrke	22
10.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter.....	22
10.4 Køberne og deres forhandlingsstyrke	22
10.5 Konkurrencesituationen på markedet blandt eksisterende udbydere	23
11. SWOT-analyse.....	24
12. Prisoptimering	25
13. Investering	27
13.1 Investeringsforslag 1.....	28
13.2 Investeringsforslag 2.....	29
13.3 Kalkulationsrenten.....	29
13.4 Investeringskalkuler.....	30
14. Finansiering	34
15. Konklusion	36
16. Litteraturliste	37

2. Metodediagram

Virksomhedspræsentation

B&O

Regnskabsanalyse



Ansoffs vækstmatrix

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Omverdensmodellen

Værdikædeanalyse

Porters five forces

Prisoptimering

SWOT



Konklusion

§ Investeringskalkule

Finansieringskalkule

3. Problemformulering

Hvordan kan B&O udvide deres kundebase ved hjælp af B&O Play uden at miste deres nuværende kunder?

4. Metodeafsnit

Vi vil i vores opgave omhandlende B&O gøre brug af relevante modeller og teorier, som kan relateres til erhvervsøkonomi. Opgaven vil opbygges efter de taksonomiske niveauer, hvilket betyder, at opgaven opbygges med en redegørelse, analyse og vurdering/konklusion. Dette vil for vores opgave sikre, at den bibeholder den røde tråd. Det vil være essentielt for vores opgave, at der bliver brugt pålidelige kilder og dokumentation for vores analyser og vurderinger. Vi vil i vores projekt både tage udgangspunkt i deduktion af problemformuleringen, hvor fokus vil tage udgangspunkt i viden, som allerede eksisterer om emnet. Derudover vil vi også tage udgangspunkt i vores egne iagttagelser om emnet, hvilket beskrives som induktion af problemformuleringen. Vi vil i vores projekt forholde os objektivt til de iagttagelser, som vi foretager os. Det er dog jævnfør metode teori næsten umuligt, at forholde sig fuldstændig objektivt, hvorfor opgaven kan bære præg heraf. Vores paradigme ses fra B&O's synvinkel, hvilket begrundes med, at vi ser problemløsningen fra virksomhedens side, og derfor vil frembringe den bedste løsning for dem.

Vores projekt vil først tage udgangspunkt i en kort redegørelse af virksomheden B&O, hvor virksomhedens strategier, vision, mål med videre vil blive repræsenteret. Derefter vil vi i opgaven begive os ud i en regnskabsanalyse af B&O på koncernniveau. Grunden til, at vi vil gøre brug af koncernregnskabet er, at der heri eksisterer mange flere oplysninger, kommentarer fra ledelsen med videre, som kan lægge til grund for vores undren i forhold til problemformuleringen. Vi vil med regnskabsanalysen også kunne skabe et overblik over koncernens finansielle situation, hvilket har stor betydning for, hvordan vi vil forsøge at tackle vores problem i problemformuleringen. Herudover vil vi inddrage og sammenligne med B&O Play, som primært beskæftiger sig med mindre elektronikløsninger, herunder BeoPlay serien. Dette gøres for at skabe sammenlignelighed for det produkt som vi mener skal lanceres.

Vi har beregnet nøgletallene således:

Afkastningsgrad	Resultat før renter / aktiver * 100
Overskudsgrad	Resultat før renter / omsætning * 100
Aktivernes omsætningshastighed	Omsætning / aktiver
Egenkapitalens forrentning	Resultat før skat / egenkapital * 100
Gældsrenten	Finansielle omkostninger / gældsforpligtelser
Soliditetsgrad	egenkapital / aktiver
Likviditetsgrad	omsætningsaktiver / kortfristet gæld

Da vores projekt tager afsæt i at B&O vil forsøge at ekspandere ved at lancere et helt nyt produkt, mener vi at det er relevant at inddrage en analyse af Ansoffs vækstmatrice. Denne kan bruges til belyse, hvilke muligheder B&O besidder i forhold til at skabe vækst i virksomheden. Modellen indeholder 4 forskellige parametre, henholdsvis hvorvidt et produkt er nyt eller gammelt og hvorvidt det marked man vil udvide til er nyt eller kendt for virksomheden. Denne model inddrages for at skabe forståelse for virksomhedens muligheder.

Dernæst vil vi, efter vi har fundet ud af hvilken vej B&O skal gå for at skabe vækst, gøre brug af Porters Five Forces. Dette er en model, som kan bruges til at analysere en given branche. I vores projekt, hvor der tages udgangspunkt i lanceringen af en computer, vil vi derfor fokusere på computerbranchen. Modellen er bygget op af fire elementer, som tilsammen udgør den centrerede del af modellen, hvordan rivaliseringen er blandt de eksisterende virksomheder, som opererer i denne branche. De fire elementer er bygget op efter følgende: Hvordan er truslen fra nye indtrængende konkurrenter? Hvordan er magtforholdet ved leverandøren? Eksisterer der trusler fra substituerende produkter? Hvordan er magtforholdet ved køberen? Disse overordnede spørgsmål danner grund for, hvorvidt det vil være en mulighed for B&O at gå ind i computerbranchen.

Efter vi har lavet brancheanalysen, vil vi tage afsæt i en værdikædeanalyse. Meningen med værdikædeanalysen er, at se hvor i hele processen af produktionen af en B&O computer, der skabes værdi for kunden. Dette er essentielt i forhold til, hvordan B&O skal forholde sig til markedsføringen af produktet. Værdikæden består af nogle primære aktiviteter og nogle støttende aktiviteter. Værdikæden vil give en forståelse for hvilke kernekompetencer B&O i forvejen besidder, samt hvordan vi mener de skal bruge disse i en fremtidig produktlancering.

Omverdensmodellen vil i vores projekt spille en stor rolle, da denne fortæller noget om, hvilke faktorer der skal tages højde for i forhold til lanceringen af det nye produkt. Der eksisterer nogle eksterne og interne faktorer, som man skal have in mente. Det vil være muligt for B&O at påvirke den afhængige (interne) omverden, hvorimod B&O ikke har indflydelse på, hvad der sker i den uafhængige (eksterne) omverden.

Vi vil til sidst i vores strategiske analyse gøre brug af en SWOT-model. Denne vil i vores projekt fungere som en opsamling på ovenstående strategiske analyser. SWOT-modellen vil blive brugt til at se på, hvordan B&O står internt i forhold til styrker og svagheder, samt hvilke muligheder og trusler der eksisterer i det eksterne miljø.

Efter vi har lavet vores strategiske analyser vil vi bevæge os ud i nogle beregninger, for at se hvorvidt projektet egentlig kan betale sig. Vi vil først tage udgangspunkt prisoptimering, som vil vise den optimale pris og mængde til at opnå størst muligt dækningsbidrag. Derefter vil vi gøre brug af investeringskalkule, hvor der vil blive fremvist nogle forskellige fiktive investeringsforslag. Vi vil til dette benytte os af kapitalværdimetoden, hvilken vil vise os det mest attraktive forslag ud fra et økonomisk synspunkt. Efter vi har fundet, hvilken investering vi vil foretage, vil vi se på, hvordan dette forslag på bedstevis kan finansieres. Vi vil til dette regne os frem til, hvilket af de fiktivt-opstillede finansieringsforslag, der har den største kapitalværdi. Der vil til dette afsnit også indgå tanker omkring villighed i forhold til risiko, fleksibilitet og andet.

4.1 Afgrænsning

Vi vil i vores projekt udelukkende forholde os til det danske marked og de danske kunders agerende. Dette betyder også, at vi afgrænser os fra Business-to-Business markedet og kun vil forholde os til Business-to-Consumer markedet. Endvidere vil beregningerne i vores opgave blive dannet på baggrund af fiktive forudsætninger, hvorfor der ikke er konkret belæg for disse. Til sidst skal det nævnes, at vi har fastsat en markedsrente på 4 %

5. Virksomhedspræsentation

Bang & Olufsen (i det efterfølgende kaldet B&O) er et børsnoteret aktieselskab grundlagt i 1925. Selskabet blev i sin tid grundlagt af to unge ingeniører, men har sidenhen vokset sig til en af Danmarks største virksomheder og udbydere inden for eksklusiv elektronik- og lydssystemer. B&O er sidenhen repræsenteret i over 100 lande med deres egne forhandlere og shops-in-shops.

B&O har i løbet af de seneste år ekspanderet til BRIK-landene, hvor især Kina er hovedmålet for virksomhedens fremtidige vækst. Selskabets hovedværdier er "Passion, stolthed og vedholdenhed". B&O vil levere produkter, hvor forbrugeren skal rammes af produktets magi, hvorfor det er også vigtigt for B&O at kunne fastholde deres position, som en virksomhed der leverer produkter af højeste kvalitet. Der bliver lagt en hvis stolthed i, at skabe nye oplevelser overfor forbrugerene. Oplevelser som nedbryder grænserne og sætter en ny standard for, hvad man kan forvente af moderne teknologi.

Virksomheden har nyligt introduceret en helt ny serie ved navn "B&O Play". B&O Play er en billigere udgave af eksklusive løsninger til den fleksible forbruger. Det er primært mindre elektroniske løsninger, som er fokuspunktet i B&O Play. B&O Play beskriver sig selv som indbegrebet af en 88 årig historisk virksomhed med samme kerneværdier – de vil stadig levere samme gode kvalitet, design og brugervenlighed i de rigtige materialer.

6. Regnskabsanalyse

6.1 Rentabilitetsanalyse

Vi vil ved hjælp af en rentabilitetsanalyse undersøge B&O's evne til forrentning af deres investerede kapital. Rentabilitetsanalysen tager udgangspunkt i hvorvidt B&O er rentabelt i forhold til den investerede kapital.

Nedenfor er oplistet relevante nøgletal i forbindelse med vores rentabilitetsanalyse. Vi har i denne analyse valgt selv at beregne vores nøgletal, i stedet for at benytte de i regnskabet oplyste nøgletal. Dette har vi valgt ud fra en betragtning af, at vores beregnede nøgletal er lettere sammenlignelige og giver en bedre forståelse for regnskabet og rentabiliteten.

Rentabilitetsnøgletal (B&O Koncern)	2012/13	2011/12
Afkastningsgrad	-6,83%	4,23%
Overskudsgrad	-6,69%	4,07%
Aktivernes omsætningshastighed	1,02	1,04
Egenkapitalens forrentning	-0,13	0,06
Gældsrenten	2,97%	2,01%

Rentabilitetsnøgletal (B&O Play)	2012/13	2011/12
Afkastningsgrad	0,98%	0,74%
Overskudsgrad	2,00%	0,86%
Aktivernes omsætningshastighed	0,49	0,86
Egenkapitalens forrentning	0,50	0,23
Gældsrenten	0,53%	0,79%

Figur 1

Afkastningsgraden er det grundlæggende nøgletal, når man analyserer rentabiliteten. Afkastningsgraden viser forrentningen af den investerede kapital i B&O, altså om aktiverne generer et tilfredsstillende afkast. Hvis det vurderes at være et utilfredsstillende afkast, kunne man alternativt have lagt kapitalen i et pengeinstitut, obligationer eller lignende, da disse vil give en sikker, men lav rente.

I B&O ser vi i år en afkastningsgrad på -6,83 %, altså en negativ afkastningsgrad. B&O mister derfor penge på deres investerede kapital i år. Sidste år realiserede de en afkastningsgrad på 4,23 %, hvilket vil sige, at de samlet er faldet 11,06 %-point.

B&O Play derimod, har en stigende afkastningsgrad over de sidste 2 regnskabsår. Afkastningsgraden er ikke over markedsrenten på 4 %, men er positiv i modsætning til B&O-koncernen som helhed. Selskabet er dog allerede stiftet i 2011, hvorfor selskabets infrastruktur ikke er komplet endnu. Det forventes derfor, at selskabets afkastningsgrad vil forbedres over de næste par år.

I år har afkastningsgraden ikke været tilfredsstillende i B&O, da den investerede kapital ikke har genereret overskud, men et underskud. Sidste års afkastningsgrad på 4,23 % vurderes dog acceptabel, da dette sandsynligvis er mere rentabelt, end at benytte sig af pengeinstitutter, obligationer eller lignende, idet markedsrenten ca. er 4 %. Endvidere har afkastningsgraden i B&O Play heller ikke været rentabel i forhold

til markedsrenten, men har om ikke andet været rentabel, samt det forventes, at afkastningsgraden vil være stigende i de kommende år.

Såfremt afkastningsgraden forventes at blive på niveau med 2011/12, er B&O rentabel.

Forklaringen på afkastningsgraden ligger i 2 øvrige nøgletal, nemlig overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed.

Overskudsgraden viser, hvor stor en del af omsætningen ender i årets resultat. Overskudsgraden viser derfor hvor dygtige B&O er, til at styre forholdet mellem omsætning og omkostninger. B&O har en overskudsgrad på -6,69 % i 2012/13, idet de har realiseret et underskud. Dette betyder, at B&O har lavet et resultat på -6,69 % af omsætningen. Sidste år havde B&O dog en overskudsgrad på 4,07 %, hvilket virker acceptabelt. De er dog faldet med 10,76 %-point mellem sidste regnskabsår og dette regnskabsår. Dette skyldes blandt andet et fald i omsætningen, samt en stigning i udviklingsomkostninger og distributions- og marketingsomkostninger. Hvis disse omkostninger kommer på niveau med sidste år igen, vurderes det, at B&O vil lave overskud og dermed få en forsvarlig overskudsgrad. B&O Play har herimod forbedret deres overskudsgrad fra 0,86 % til 2,00 %, hvilket betyder, at de har realiseret resultat af 1,14 % mere af deres omsætning end sidste år. B&O Play har altså et bedre forhold mellem omsætning og omkostninger end B&O koncernen som helhed.

Aktivernes omsætningshastighed viser, hvor meget omsætning B&O har formået at skabe ud fra virksomhedens aktiver, altså dets investerede kapital. B&O har i regnskabsåret en omsætningshastighed på 1,02, hvilket vil sige, at B&O har omsat deres aktiver 1,02 gange. Sidste år omsatte B&O deres aktiver 1,04 gange. Dette vurderes tilfredsstillende, idet de omsætter mere end hele deres aktivmasse årligt. B&O Play omsætter 0,49 gange af deres aktivmasse i 2012/13, imod sidste års 0,86 gange. Dette vurderes at være forventeligt, idet det er et nystiftet selskab, hvor aktivmassen naturligt øges meget i starten.

Afkastningsgradens fald er derfor årsagsforklaret af, at B&O er blevet dårligere til at skabe overskud af deres omsætning. I år er B&O ligeså gode til at omsætte deres aktiver som de var sidste år. For at forbedre afkastet, er de nødt til at forbedre deres forhold mellem omsætning og omkostninger. I B&O Play er afkastningsgraden steget, hvilket er et resultat af, at de er blevet bedre til at lave overskud af deres omsætning. De omsætter ikke deres aktiver ligeså dygtigt som året før, men dette er forventeligt, idet selskabet er nyt og aktivmassen som sagt forventes at forøges meget i de første år. B&O Play er samlet set blevet bedre til at skabe afkast igennem driften.

Afkastningsgraden viste forrentningen af B&O's investerede kapital. Den viser dog ikke, fordelingen på den investerede kapital: egenkapital og fremmedkapital. Vi analyserer derfor også egenkapitalens forrentning.

Egenkapitalens forrentning viser hvor meget ejernes kapital forrentes i B&O. I år har B&O haft en forrentning af egenkapitalen på -0,13 gange, idet de har realiseret et underskud. Sidste år havde de en forrentning af egenkapitalen på 0,06. Ejerne har altså mistet penge i år på at have indskudt kapital i B&O, hvorimod de sidste år tjente penge på det. Ændringen skyldes, som nævnt ovenfor, at omsætningen er faldet, samt en stigning i udviklingsomkostninger og distributions- og marketingsomkostninger. Et fald i omkostningerne til niveau med sidste år, vil resultere i, at ejerne igen tjener penge på deres indskudte kapital. I B&O Play har de forrentet ejernes indskudte kapital med 0,5 gange, hvilket vil sige, at ejerne forrenter deres indskudte kapital med 50 %, som må siges at være noget bedre end markedsrenten på 4 %.

Sidste år havde B&O Play en forrentning af egenkapitalen på 0,23 gange, hvilket også må siges at være noget bedre end markedsrenten. Dette er dog et udfald af, at B&O Play er et nystartet selskab og endnu ikke etableret en stor egenkapital.

Herudover analyserer vi på gældsrenten. Gældsrenten viser, hvor stor en andel B&O gennemsnitligt betaler i rente. Gældsrenten bør være under markedsrenten, idet de ellers betaler mere i rente, end de ville gøre hos et pengeinstitut eller lignende. Gældsrenten i året er 2,97 % imod sidste års 2,01 %. Gældsrenten for både i år og sidste år vurderes acceptabel, idet de er under markedsrenten på 4 %.

I og med afkastningsgraden er under gældsrenten, mister B&O koncernen penge på at låne penge. I B&O Play har de betalt en gennemsnitlig rente på deres gæld på 0,53 % i 2012/13, imod 0,79 % i 2011/12, hvilket er henholdsvis 3,47 % og 3,21 % mindre end ved markedsrenten på 4 %. B&O Play har altså gode gældsftaler med lave renter. B&O Play tjener altså penge på at have gæld, da deres afkastningsgrad er højere end deres gældsrente.

Det kan ud fra ovenstående analyser, konkluderes, at B&O i modsætning til sidste år, ikke er rentabel. Dette skyldes hovedsageligt, at de i året har haft en lavere omsætning, samt øgede omkostninger indenfor udvikling, distribution og marketing. Afdelingen B&O Play konkluderes derimod at være rentabel – endda mere rentabel end sidste år. Dette har de opnået ved at have skabt et bedre forhold mellem omsætning og omkostninger, samt have en imponerende lav gældsrente. De har ikke omsat deres aktiver i samme niveau som førhen, dog har dette været forventeligt, idet det er et nyt selskab og aktivmassen må forventes at stige i stor grad i de første år.

6.2 Indtjeningsanalyse

Det er efter rentabilitetsanalysen konkluderet, at en indtjeningsanalyse ville være et godt supplement. Indtjeningsanalysen belyser omkring virksomhedens egenskab til at skabe overskud af deres omsætning. Vi ser derfor på indekstal for nogle væsentlige poster i regnskabet, hvor første analyserede regnskabsår har indeks 100. Idet B&O Play kun har eksisteret i 2 år – fra d. 18.06.2011 – har vi ikke haft mulighed for at benytte mere end 2 år, hvor det første år er indeks 100. Dette er ikke optimalt, idet vi kun belyser nyeste regnskabsår i forhold til sidste år, men vi har vurderet, at dette giver mere værdi end ikke at gøre det. Første regnskabsår varede ikke 12 måneder, hvilket vi dog har vurderet uvæsentligt, idet der blot er tale om 18 dage.

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Koncern)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	93,56	100,00
Vareforbrug	95,87	100,00
Salgs- og distributionsomkostninger	115,53	100,00
Administrationsomkostninger	84,55	100,00
Soliditetsgrad	59,50%	56,22%
Likviditetsgrad	154,57%	153,88%

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Koncern)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	2.813,9	3.007,7
Vareforbrug	(1.718,0)	(1.792,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	(755,9)	(654,3)
Administrationsomkostninger	(85,9)	(101,6)

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Play)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	166,68	100,00
Vareforbrug	162,92	100,00
Salgs- og distributionsomkostninger	183,05	100,00
Administrationsomkostninger	183,09	100,00
Soliditetsgrad	1,97%	3,24%
Likviditetsgrad	101,85%	103,39%

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Play)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	331.942,0	199.144,0
Vareforbrug	(292.160,0)	(179.325,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	(31.486,0)	(17.201,0)
Administrationsomkostninger	(1.657,0)	(905,0)

Figur 2

I B&O koncernen, har der samlet set været et fald i omsætningen, samt i de fleste omkostninger. De har dog i år øget indsatsen på salg og distribution. I og med omsætningen beløbsmæssigt er en del større end de forskellige omkostningskonti, er det et problem at den falder med samme niveau som disse. B&O koncernen har altså en faldende omsætning, hvilken falder mere end omkostningerne. Dette giver et godt indblik i, hvorfor B&O i år ikke er rentabel i modsætning til sidste år.

I B&O Play, har der været stigning i hele driften med omtrent samme niveau. Dette er positivt, idet omsætningen igen i dette selskab beløbsmæssigt er en del større end øvrige poster. Dette giver ligeledes i denne afdeling et godt indblik i, hvorfor B&O Play har været mere rentabel i dette regnskabsår, end regnskabsåret før det.

Soliditetsgraden belyser hvor stor en andel af selskabets aktiver der er finansieret ved hjælp af egenkapital – altså hvor meget virksomheden ikke har finansieret ved hjælp af gæld.

I B&O koncernen har de finansieret 59,50 % af deres aktiver ved hjælp af egenfinansiering, imod sidste års 56,22 %. Dette må vurderes at være tilfredsstillende. Det skal dog siges, at nu de har en gældsrente under markedsrenten, bør de evt. benytte sig mere af muligheden for at finansiere igennem gæld – såfremt de kan realisere en afkastgrad over markedsrenten, hvilket de i 2012/13 ikke har været i stand til.

B&O Play har finansieret 1,97 % af deres aktivmasse ved egenfinansiering imod sidste års 3,24 %, hvilket ikke lyder af meget. Igen er dette et resultat af, at det er en ny virksomhed, og de ikke har haft mulighed for at etablere en stor egenkapital endnu.

Likviditetsgraden viser, hvorvidt virksomheden har omsætningsaktiver til at anskaffe likvider til at betale deres kortfristede gældsforpligtelser, altså gæld der har forfald indenfor 1 år. Såfremt virksomheden har en likviditetsgrad på 100 %, har de likviditet til at betale samtlige forpligtelser med forfald indenfor 1 år. Likviditetsgraden skal helst være over 100 %, således de har yderligere likvider til øvrige omkostninger eller uforudsete begivenheder.

B&O koncernen har en likviditetsgrad på 154,57 %, imod sidste års 153,88 %. Dette vurderes at være tilfredsstillende. B&O har altså yderligere likvider end de allerede afsatte likvider til kortfristet gæld. B&O Play har en likviditetsgrad på 101,85 %, imod sidste års 103,39 %, hvilket samtidigt anses for værende tilfredsstillende. Dette kunne have været bedre, men i og med de er med i koncernen for B&O, ringer der ingen alarmer, idet B&O koncernen støtter de forskellige selskaber i koncernen, såfremt de kommer i problemer med betaling af deres forpligtelser. 100 % er ikke dårligt, i og med de har likvider til at betale samtlige gældsforpligtelser, dog har de ikke reserver til uforudsete omkostninger.

Alt i alt vurderes B&O koncernens drift i regnskabsåret for værende utilfredsstillende – dog er der ingen væsentlige problemer forbundet med et dårligt regnskabsår, i og med de har en sund soliditetsgrad og en god likviditetsgrad. I B&O Play har der været en god drift i regnskabsåret. Herudover er der en lav soliditetsgrad i forbindelse med, at selskabet er nyt og endnu ikke har fået etableret sig en stor egenkapital. Dertil har de en solid likviditetsgrad, hvilken kunne have været bedre. Der vurderes dog ikke at være væsentlige risici forbundet hermed, eftersom selskabet er en del af B&O koncernen og har mulighed for støtteaktivitet, såfremt der opstår problemer med betaling af kortfristede gældsforpligtelser.

7. Ansoff's vækstmatrix¹

I det følgende afsnit vil vi behandle B&O's muligheder for at skabe vækst. B&O har forsøgt sig med B&O Play-kollektionen, hvilket vil lægge til grund for den kommende analyse.

Men hvilke grunde kan lægge til årsag, for at man vil eventuelt vil udvide sin forretning? Det bedste argument må her være, at øget vækst i virksomheden tiltrækker investorer, medarbejdere og leverandører. Ved at udvide sin forretning kan man opnå stordriftsfordele, som gør at man kan presse omkostningerne og udvide sin bruttoavance på produkterne. Samtidigt vises der et billede ud af til, at virksomheden er ambitiøs og tænker fremad – der kræves innovation for, at man kan overleve på sit marked. Det gælder kort sagt også om, at kunne udkonkurrere sine konkurrenter på alle parametre.

Ofte har virksomheden selv en forventning til, hvordan udviklingen er, og hvordan den fremtidige udvikling skal være. Man vil derfor gøre alt, hvad man kan, for at udligne dette gap.

Analysen som vi tager udgangspunkt i, er Ansoff's vækstmatrix. Denne er bygget op omkring 2 faktorer; markedet og produktet. Hvilken vækststrategi man skal gøre brug af afhænger først og fremmest af, om det er et nyt marked eller et eksisterende marked – altså, om der ekspanderes til et marked, som man allerede er etableret på eller er helt ukendt for virksomheden. Dernæst tages der stilling til, hvorvidt det er et allerede kendt produkt i virksomheden eller om det er et helt nyt.

Figur 3
Ansoff's vækstmatrice²

Såfremt B&O vælger at tilføje en bærbar computer til deres B&O Play-serie, vurderes dette som at være et helt nyt produkt, da B&O ikke førhen har etableret sig på et decideret computermarked. B&O har førhen kun leveret lyd til nogle computerproducenter. I og med B&O førhen kun har produceret lydudstyr til dette marked, vurderer vi også at der er tale om et helt nyt marked, hvorfor der er i denne opgave er tale om diversifikation.

Diversifikation er en god måde at sprede risikoen i sin forretning på. B&O er kendt for at være sælger af eksklusive højtalere og lydudstyr, hvorfor denne også må siges at være af høj forretningsmæssig risiko og følsom overfor konjunkturudsving – når den makroøkonomiske vækst daler, så skærer folk til, hvor det er mest unødvendigt, nemlig på de luksuriøse varer. Derfor kan der også nemt argumenteres for fordelene,

¹ <http://lab.systeme.dk/wp-content/uploads/2009/03/kap17.pdf>

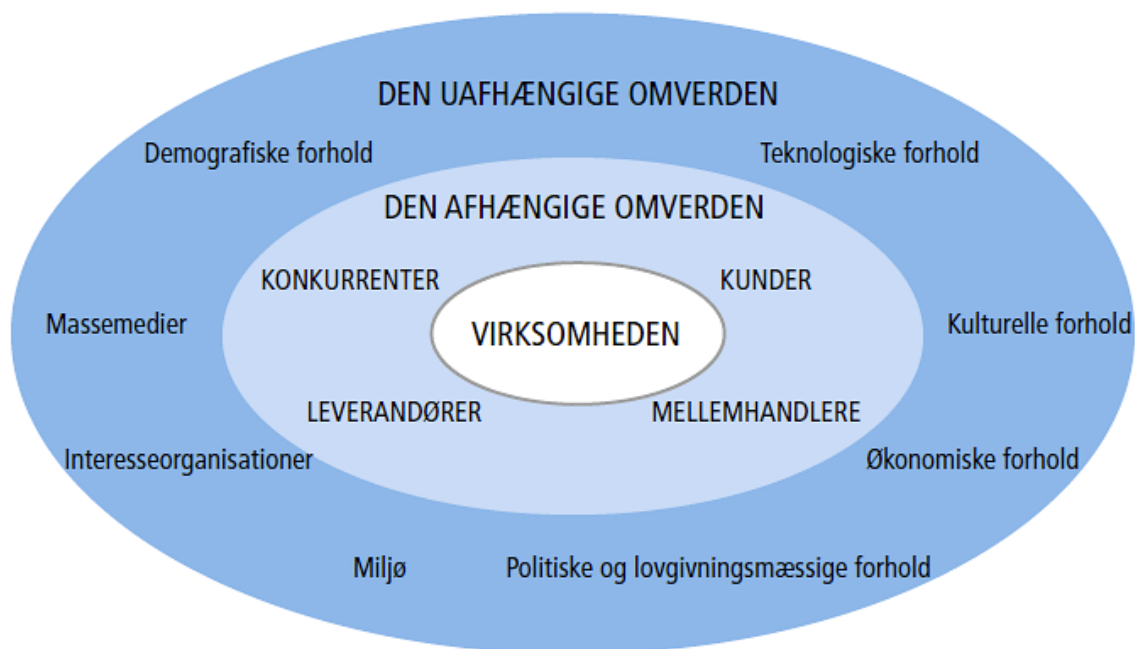
² <http://ivaekst.dk/vaekst/3/6/6/0/vaekstmatricen--ansoffs-model-over-muligheder-for-virksomhedsvaekst>

ved at B&O har lanceret denne B&O Play-serie, som netop kan være med til at opretholde en stabil omsætning i perioder, hvor pengene ikke sidder så løst i forbrugerens hænder.

Men diversifikation er ikke kun at lave et nyt produkt til et nyt marked. Under diversifikation taler man blandt andet om koncentrisk, horisontal eller konglomerat diversifikation. Ved den koncentriske diversifikation udbyder man et nyt produkt til et nyt marked, mens virksomheden primært bruger dette som et sekundært forretningsområde, da de stadig vil fokusere på deres kernekompetencer. Dertil er der den horisontale diversifikation, hvor man udvikler et nyt produkt uden for kernekompetenceområdet, men som stadig kan henvende sig til den nuværende kundegruppe. Ved konglomerat diversifikation udbyder man et produkt, som slet ikke har noget med virksomhedens kernekompetencer eller oprindelige kundegruppe at gøre – f.eks., hvis B&O begyndte at lave vingummibamser.

8. Omverdens model

Den næste strategiske analyse omhandlende B&O beror sig på, hvorledes virksomhedens omverden forholder sig. Alle virksomheders miljø er teoretisk set opdelt i et fjernt og nært miljø, henholdsvis et uafhængigt og et afhængigt miljø. Forskellen på disse er, hvorvidt virksomheden selv kan påvirke nogle af de faktorer, som indgår i det enkelte miljø. Et eksempel på dette kan være i, hvor høj grad virksomheden kan påvirke leverandører eller kunder – noget som vi allerede har diskuteret en smule på brancheniveau i Porters Five Forces, tidligere i opgaven.



Figur 4³

Model: Illustration af omverdens modellens opbygning

Som det kan ses ud fra ovenstående eksempel på opbygning af modellen, kan denne indeholde mange forskellige faktorer. Der fremgår som oftest flest i det uafhængige miljø, da der ofte er rigtig mange elementer i samfundet, som man blot er nødt til at indrette sig under. I det følgende vil vi prøve at diskutere, hvilke elementer, som B&O kan påvirke, eller bliver nødt til at underkaste sig.

Nærmiljø:

B & O's nærmiljø er opbygget på den måde, at alt hvad virksomheden har mulighed for at påvirke, bliver påvirket. Virksomheden har rigtig meget fokus på distributionskæden, hvordan produktet kommer frem til forbrugeren og, hvilket indtryk omverdenen har af B&O. Virksomheden har igennem mange år fået

³ <http://toolbox.systeme.dk/index.php?id=578>

opbygget sig et brand, som i sig selv ses som et kvalitetsstempel. Når kunderne hører navnet "B&O" har de allerede på forhånd associeret dette med noget lækkert design og god lyd. På trods af, at B&O ikke leverer high-end lydudstyr, men ligesom Apple, slår sig på design og brugervenlighed, bliver det ofte sammenlignet med rigtig godt lydudstyr. Det er et rigtig godt udgangspunkt at have for sine produkter, at bare navnet kan skabe succes omkring produktet.

B&O har i rigtig lang tid gjort brug af sine egne butikker som salgskanal. Man har selvfølgelig også med årene hoppet med på bølgen omkring webhandel, men i 2013 lancerede man et nyt koncept for sine B&O-butikker. Man vil overfor forbrugeren skabe en stemning af god kvalitet og lyd, også når man befinder sig i butikken. Konceptet byder på, at både nuværende kunder, men også de fremtidige kunder skal have vagt nysgerrigheden ved, at træde ind i en B&O-butik. B&O Play har også fået en location i det nye koncept, hvilket er essentielt for at kunne promovere dette – også overfor de eksisterende kunder.⁴

Da B&O gerne vil sættes i forbindelse med kvalitet, er det en meget vigtig faktor, at der er styr på leverandørerne, både den kvalitative del, men også måden, hvorpå arbejdet foregår. Det dur ikke for B&O, at der bliver mediestorm omkring børnearbejde eller unødvendigt spild af råmateriale hos leverandørerne. Derfor har B & O siden 2005 udarbejdet en Code of Conduct, som "tvinger" leverandørerne, til at være optimale indenfor centrale områder, hvilket er påkrævet, såfremt der skal produceres til B&O.⁵

Det sidste punkt, som jeg vil lægge vægt på under fjernmiljøet er konkurrenterne. I og med B&O ofte bliver forbundet med kvalitet og lækkert design, har de også formået at differentiere sig på markedet, hvorfor man egentlig holder konkurrenter lidt ude i kulden på dette marked. Der er rigtig mange udbydere af fjernsyn og diverse gadgets, men ingen af disse konkurrerer på samme parametre som B&O. Kunderne hos B&O er villige til, at betale 5 gange så meget for et fjernsyn i forhold til det, som nogle af konkurrenterne udbyder. Ved at differentiere sig på markedet, opnår man denne effekt, hvor præferencegraden for et produkt er så høj, at det overskygger konkurrenternes alternativer. Det er først igennem de seneste år, hvor man har set effekten af den økonomiske krise, at vi kan se, hvor svaghederne hos B&O ligger. Da B&O udnytter kundernes præferencegrader til fulde, betyder det også, at de eksklusive produkter måske bliver revurderet, når der skal købes nyt fjernsyn eller lydsystem, hvis pengene ikke rigtigt er der. Det er nemmere at gå til nogle af de billigere alternativer, da købsrisikoen ikke er så stor her. Lanceringen af B&O Play kan dog måske vise sig, at have lidt indflydelse på dette, da det nu billigere alternativ kan konkurrere med nogle af de andre udbydere på markedet, som ikke ligger i den høje prisklasse.

Fjernmiljøet:

Fjernmiljøet (også kaldet det "uafhængige miljø") er opbygget af elementer, som virksomheden ikke selv kan påvirke. I modellen ovenfor fremgår flere forskellige eksempler på elementer, som er uden for virksomhedens rækkevidde og bliver kontrolleret af en 3. part. Ved det uafhængige miljø er man ofte nødt til at tilpasse sin virksomhed til disse vilkår og deres ændringer i løbet af årene – et kendt eksempel herpå er den teknologiske udvikling, som man er nødt til at være up-to-date på, for at kunne overleve i moderne forretningsskab.

⁴ <http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=8908&zoneid=5>

⁵ http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_2013_DK.pdf

De teknologiske forhold er også yderst relevante i forhold til at diskutere B&O's omverden. Den teknologiske udvikling har i løbet af de seneste år udviklet sig ekstremt hurtigt, og vil formegentlig gøre det i årene fremover i samme hast. Det kan diskuteres, hvorvidt B & O står stærkt overfor den teknologiske udvikling. Virksomheden udbyder sublime teknologiske løsninger til deres kunder, men prisen for investeringerne er relativt høje, sammenlignet med konkurrenternes priser. Det er blevet nemmere at lave lækkert design, som var et af B&O's konkurrenceparametre. Det kan gøre det svært for virksomheden at overbevise købere om, at fjernsynet til 100.000 kr. giver mere merværdi end konkurrentens tilsvarende teknologiske specifikationer til 20.000 kr. Den teknologiske udvikling gør det svært for B&O, at fastholde kundesegmentet, da udviklingen gør, at produkterne i løbet af få år er forældede i deres teknologi. Dette kan være endnu en grund til, at B&O har lanceret B&O Play, som gør det muligt for forbrugeren, at investere i et flot produkt med en teknologi, som er up-to-date uden at føle, at teknologien er forældet i løbet af kort tid. B&O's forrige CEO Kalle Hvidt Nielsen udtaler også i et interview fra 2010, at B&O skal have teknologiplatformen på plads og hurtigt have accelereret mængden af nye produkter, hvilket må siges at være sket i de seneste par år med blandt andet B&O Play.⁶

Som tillæg til ovenstående kan de økonomiske forhold siges at have stor indflydelse på B&O. Hvorvidt der er højkonjunktur eller lavkonjunktur har stor indflydelse på forbrugernes privatforbrug. En virksomhed som B&O, der lever af at sælge luksuriøse produkter, er på et af de første markeder, som bliver ramt, når der er store udsving i konjunkturerne. I 2009 fremlagde B&O et af deres dårligste regnskaber i næsten 30 år – en klar begrundelse for dette var finanskrisen som havde sat sine spor i befolkningens købsadfærd.⁷ Derudover blev året 2012/13 heller ikke et prangende år for B&O. Man havde i forvejen nedjusteret forventningerne til regnskabsåret – dette har resulteret i, at B&O vil lukke op mod 125 butikker og indtil videre er 80 medarbejdere afskediget. Håbet fra B&O's nuværende CEO Tue Mantoni er, at væksten i Kina snart vil melde sig, og en etablering på markedet kan blive en realitet.⁸

Der kan ligeledes drages en parallel fra ovenstående udfordringer, til de kulturelle forhold i det uafhængige miljø. Måske er kulturen ikke længere, at fjernsynet skal være det dyreste, før det er det smarteste? De kulturelle og demografiske forhold i nutidens Danmark, kan måske gøre det svært for B&O at fastholde et kundesegment lig deres hidtidige, da alternativerne er uendelige. Med B&O Play-serien formår man dog, at fange et helt nyt publikum, som er tiltrukket af det lækre design, men ikke til en overdådig dyr pris.

Det sidste element, som vi vil diskutere i denne analyse er mediernes rolle i promoveringen af B&O. Virksomheden har et ekstremt godt renommé, hvilket jo skyldes deres kernekompetencer inden for teknologiske løsninger med hensyn til design og kvalitet. Dette er ting, som B&O selv kan peje i en retning, men uden mediernes omtale og PR vil det være umuligt, at nå det samme kundesegment. Et godt eksempel på mediernes rolle i forhold til B&O, er den usikkerhed, som der har været i forhold til aktiekurserne i de seneste år. Blot ved B&O's seneste kvartalsregnskab i 2013 faldt aktien 7,6 procent, hvilket primært har skyldtes de forventninger, som har været til virksomheden i det sidste kvartal, men også at nyheden om et

⁶ <http://ing.dk/artikel/ekspert-bo-halser-efter-teknologien-105836>

⁷ <http://www.business.dk/investor/bo-bombet-28-aar-tilbage>

⁸ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/04/05/091012.htm>

dårligt resultat spreder sig som ringe i vandet⁹. Dårlig omtale og dårlige resultater giver genklang i investorerne og forbrugernes adfærd.

Vi har nu analyseret og belyst B&O's forskellige positive og negative forhold indenfor deres afhængige og uafhængige omverden. Vi vil derfor komme nærmere ind på B&O's aktiviteter vedrørende disse forhold – vi vil altså komme nærmere inde på B&O's kernekompetencer.

⁹ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-73500270:drama-p%C3%A5-b%C3%B8rsen-boaktien-styrtdykker-efter-b%C3%B8rspause.html>

9. Værdikædeanalyse

Figur 5¹⁰

Vi vil ved hjælp af en værdikædeanalyse vurdere virksomhedens interne konkurrencesituation, således vi kan uddrage hvilke aktiviteter B&O har som kernekompetencer. Kernekompetencer findes, ved at se virksomheden som en udefrakommende – altså, som en kunde. Man vil på den måde kunne lokalisere, hvilke aktiviteter i virksomheden der er essentielle for afsætningen af produkter, samt hvilke aktiviteter der bør forbedres eller helt kan undværes. Før en aktivitet kan kaldes en kernekompetence, skal den opfylde 3 kriterier – kunden skal opleve kompetencen som værende værdifuld; kompetencen skal differentiere sig fra konkurrenterne; kompetencen skal indeholde mulighed for at blive udviklet. Udover kernekompetencer, er der konkurrencemæssige kernekompetencer – denne findes ved at se indefra virksomheden og ud, hvor virksomhedens produkt skal have en fordel i forhold til konkurrenternes produkter¹¹.

Udover primære aktiviteter, hvilke gerne skulle ende med at være kernekompetencer, vurderes der yderligere aktiviteter i værdikæden – støtteaktiviteter. Støtteaktiviteter er aktiviteter, der understøtter de primære aktiviteter. Man kan derfor sige, at støtteaktiviteterne er de aktiviteter du ikke tænker over, når du overvejer at købe et produkt hos B&O (eller hvilken som helst anden virksomhed). Disse aktiviteter er dog nødt til at være der, for at udvikle disse kernekompetencer, der giver værdi for kunden.

B&O benytter sig af en lang række leverandører, primært lokaliseret i Asien og Europa. B&O stræber efter langvarige leverandøraftaler, således der ikke forekommer pludselige problemer vedrørende leverancerne. B&O stræber endvidere efter, at leverancer af vigtige råvarer garanteres gennem kontrakter og aftaler,

¹⁰ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=576>

¹¹ <http://afs1.systime.dk/index.php?id=144>

samt hvor der er mulighed for samarbejder med adskillige leverandører. Dette er afgørende i B&O's tilfælde, især fordi B&O er særligt anerkendt for deres høje kvalitet.

Udover høj kvalitet er B&O endvidere anerkendt for deres innovative og tidsløse designs. Dette sikrer de ved hjælp af et samarbejde mellem B&O's egne designere og eksterne uafhængige designere. B&O havde produktionen i deres hovedsæde i Struer - dette er nu flyttet til Tjekkiet for omkostningseffektivisering¹². B&O's innovative og tidsløse designs, samt deres høje kvalitet, har resulteret i, at B&O har fået et anerkendt brand, hvilket har givet deres produkter denne niche status. Det giver derfor en form for status at eje B&O-produkter, hvorfor deres kvalitet og designs i fremstillingsprocessen vurderes at være en kernekompetence.

B&O benytter sig af egne butikker, samt shop-in-shops rundt i hele verden. De indførte i december 2010, at udvikle et centrallager, således alle butikker rundt om i verden serviceres af samme lager, lageret er lokaliseret i Herning¹³ hos Langebæk Logistics. Dette sikrer at B&O altid har et fuldt overblik over samtlige ordrer rundt om i verden. De kan således nemmere finde tilbage til ordrer fra de forskellige butikker og sørge for altid at levere til tiden og opretholde en god service for kunder og samarbejdspartnere. Punktlighed og god service vurderes at være en kernekompetence i B&O.

Herudover åbnede B&O en ny konceptbutik på strøget i København, hvilket de har gjort, da de nuværende butikker virker som museer. En B&O butik er ikke en butik man blot går ind i, kigger sig lidt omkring og prøver nogle forskellige produkter. De har derfor udviklet et nyt koncept, hvor butikken bliver mere åbent anlagt og alle får lov til at benytte sig af samtlige artikler i shoppen. De differentierer sig altså ikke bemærkelsesværdigt på dette område, da konkurrenter benytter sig af samme former for salgskanaler.

Markedsføring og salg er en relativt stærk side i B&O, idet de har et stærkt og velkendt brand. B&O reklamerer både i tv, online og i aviser. Endvidere markedsfører B&O sig igennem deres shop-in-shops, således de rammer forskellige målgrupper, de ikke ville ramme i deres almindelige shops eller igennem deres markedsføring.

I 2013 valgte B&O at samarbejde med BBH¹⁴, hvilket er et af verdens førende og mest anerkendte reklamebureauer, idet de har valgt at have større fokus på global markedsføring¹⁵. De vil igennem øget markedsføring i hele verden, specielt i østlandene som f.eks. Kina¹⁶. Salget i Europa har været faldende, hvorfor B&O er nødsaget til at øge deres omsætning i BRIK-landene, hvilke de allerede nu er kommet godt ind på, især i Kina hvor de fortsat forventer vækst¹⁷.

En klar kerneaktivitet hos B&O er deres service. Servicen er af god kvalitet og er anerkendt af alle der har ejet B&O produkter.

¹² http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/259567/b_o_dropper_dansk_tv-produktion.html

¹³ <http://www.scm.dk/direkte-distribution-til-hele-verden>

¹⁴ Bartle Bogle Hegarty

¹⁵ http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/255692/b_o_hyrer_et_af_verdens_bedste_reklamebureauer.html

¹⁶ <http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-10/BO-skruer-op-for-markedsfoeringen>

¹⁷ http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/267120/kina_skal_redde_b_o_fra_preset_europa.html

B&O's forhenværende administrerende direktør, Kalle Hvidt Nielsen, udtalte d. 1. september 2009

*"Hos Bang & Olufsen er vi så overbeviste om kvaliteten af vores eksklusive audio- og videoprodukter, at det er helt naturligt for os at give vores kunder en udvidet garantiordning. Det er baggrunden for, at vi nu tilbyder tre års garanti"*¹⁸

De har altså frivilligt hævet deres garantiordning fra 2 til 3 år, da de er så overbeviste om deres produkters gode kvalitet.

Nu hvor aktiviteterne er analyseret og belyst, kan det overvejes, om det kunne give en værdi for kunden, at nogle af disse aktiviteter outsources. B&O har som sagt allerede outsourcet deres lager til Langebæk Logistik.

¹⁸ http://investor.borsen.dk/artikel/1/164882/b_o_udvider_garantien_fra_to_til_tre_aar.html

10. Porters Five Forces – Brancheanalyse

Vi vil nu tage udgangspunkt i Porters Five Forces, som er en brancheanalyse bygget op omkring 4 elementer, der tilsammen udgør konkurrencesituationen i en given branche. Modellen er udarbejdet af Michael E. Porter, og kan bruges til at give et billede af en branches sammensætning i forhold til leverandører, kunder, konkurrenter mv. Det er vigtigt, at tage branchen in mente i forhold til analyse af en virksomhed, da det danner grundstenen for, hvordan man kan operere indenfor markedet og hvilke forudsætninger man har for at ekspandere sin forretning.

Figur 6¹⁹

Ovenfor ses de 4 elementer, som udgør konkurrencesituationen på markedet. En virksomhed, som har monopol vil ofte være rigtig stærk indenfor alle 4 kasser, hvorimod man i et marked, hvor fuldkommen konkurrence hersker, ofte vil se nogle stærke og svage punkter i forhold til markedet – blandt andet, hvordan man kan holde nye konkurrenter ude fra markedet.

Da vi i vores problemformulering vil se på B&O's muligheder for at lancere en laptop i deres B&O Play serie vil vi derfor nu undersøge, hvordan brancheforholdene er i computerbranchen – dette skal lede os til en forståelse af, hvordan B&O kan agere i markedet.

Nu ser det i forhold til computerbranchen, hvor man ikke har et monopolistisk konkurrenceforhold, kan man have en forudindtaget opfattelse om, at der er rigtig stor trussel fra udbydere af substituerende produkter og nye konkurrenter, da markedet er styret af den teknologiske udvikling, hvorfor man hurtigt kan blive overhalet indenom af nye spillere på markedet.

10.1 Truslen fra nye indtrængere i branchen

I computerbranchen har vi rigtig mange udbydere, som kan tilbyde diverse pakkeløsninger både til business-to-consumer og business-to-business markedet. I forhold til business-to-consumer markedet, som

¹⁹ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=586>

vi har afgrænset os til i denne opgave, har vi både udbydere i den dyre ende og billige ende af skalaen. Der er udbydere, som sidder rigtig tungt på markederne, heriblandt kan Apple, Hewlett Packard og Dell nævnes. Apple er kendt for sine eksklusive og lidt dyre produkter, hvorimod man ved Hewlett Packard kan få computere helt ned i 3 t.kr-klassen. Mange af udbyderne indenfor computerbranchen er internationalt rigtig store virksomheder, som besidder midler, der kan gøre alt for at holde nye indtrængere udenfor markedet. Såfremt nye indtrængere skal have en chance i branchen vil det kræve en stor mængde af ressourcer, både økonomiske, men også vidensressourcer. De eksisterende brands på markedet står rigtig stærkt – der er stort set ingen udbydere som konkurrer med Apple's eksklusive produkter. Apple slår på nogle helt andre parametre i forhold til branding af sig selv; design, brugervenlig osv.

10.2 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Leverandørernes forhandlingsstyrke er et lidt specielt område i computerbranchen. Stort set alle computere kører med identiske hardware mærker, hvorfor der er nogle enkelte store aktører, som sidder på dette marked. Det kan gøre det meget besværligt for producenten, at forhandle med leverandøren, da der ikke er ret mange andre muligheder. I og med at computerbranchen er bygget op omkring en håndfuld rigtig store udbydere og mange små, har man dog også fra f.eks. Apple's side rigtig stor forhandlingsværdi i forhold til, om man gør brug af en Intel processor eller en AMD processor. Det kræver derfor, at man er en stor aktør på markedet før man kan stå stærkt overfor leverandørerne. Da udviklingen i teknologien vokser med voldsom hast, kan man derfor også stille store krav til sine leverandører, og lade dette være et konkurrenceparameter i forhold til forhandlingsstyrken. Derudover er det også et varemærke for leverandørerne, at være leverandører til B&O, hvilket måske også kan bidrage til, at leverandørerne gerne vil forhandle med B&O.

10.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter

I det seneste år, hvor teknologien har bragt derud af har vi set, hvordan tendenserne kan skifte. Vi gik fra fastnet telefoner til mobiltelefoner, vi gik fra stationære computere til bærbare laptops osv. Da teknologien sætter loftet for, hvad vi kan levere, vil der hele tiden være nye udbydere, som prøver at komme med ideer til, hvordan man nu kan udvikle teknologien og tjene penge herpå.

Ifølge en artikel på maczonen.dk²⁰, som beskæftiger sig med artikler omkring apple, bliver der skrevet, at man nu endelig i en analyse kan se, at iPads kannibalerer markedet for MacBooks. Det er formegentlig noget vi vil se meget mere af i løbet af de næste mange år, da vi hele tiden fornyer teknologien og det gamle bliver forældet.

Dette betyder imidlertid, at markedet står i sådan en situation, at én rigtig god idé kan vende det hele 180 grader. Vi kan se, at iPads afløser salget af computere, hvilket er et rigtig godt argument for, at nytteværdien af de forskellige produkter ændrer sig i takt med menneskets hver dag. Forbrugeren vil gerne have fleksibilitet, hvilket man kan opnå i højere grad ved brug af en tablet end en computer.

10.4 Køberne og deres forhandlingsstyrke

Kundernes forhandlingsstyrke vurderes at være på et middel niveau. Argumentet for dette lyder, at forbrugeren ofte vil stå i en situation, hvor man er blevet påvirket fra flere vinkler til at vælge lige nøjagtig

²⁰ <http://maczonen.dk/2012/09/ipad-afloser-pc-pa-uddannelser>

den producent, som man føler kan leverer varen. Der er nærmest opstået en form for religion indenfor brug af teknologi, hvor nogle VIL have Apple, mens andre sværger til Microsoft. Derfor er det vigtigt for virksomhederne, at kunne få et ordentligt greb omkring forbrugeren, og slå på nogle enkelte parametre i forhold til branding af netop deres produkt. Apple slår på parametre som brugervenlighed og design, hvilket ofte tiltaler de fleste, hvorimod udbydere som IBM slår på funktionalitet og holdbarhed, som er meget brugbart indenfor B2B markedet.

Det er derfor vigtigt, at finde sin niche før man kan stå stærkt overfor kunden. Hvis man blot er én i mængden af mange standardprodukter kan det være rigtig svært, at opnå den præferencegrad hos forbrugeren, som er nødvendig.

10.5 Konkurrencesituationen på markedet blandt eksisterende udbydere

Jævnfør de forrige afsnit kan der foretages en konklusion på brancheforholdet indenfor computerbranchen. Det vurderes, at være usandsynligt at de store virksomheder pludselig skulle blive udkonkurreret af indtrængere på markedet. De internationalt opererende virksomheder besidder enorm magt på markedet, og med deres besiddelse af stor kapital vil de ofte kunne afværge et angreb på markedsandelene. Dog er situationen lidt en anden i forhold til de substituerende produkter, da vi de seneste år har set en tendens, som tilbyder fleksibiliteten noget mere. Man er gået mere væk fra de stationære computere til at arbejde med laptops eller endda tablets, som erstatning herfor. Det er svært at forhandle med leverandørerne, hvis man ikke står i en situation som f.eks. Apple, hvor leverandørerne vil gøre alt for at lande en ordre. Leverandørerne besidder en stor magt, da der ikke er særlig mange store udbydere af hardware, hvorfor de små udbydere kan være pressede på dette punkt i forhold til pris og kvalitet. Køberne står dog lidt med trumfen i forhold til forhandlingsstyrken, netop da udbyderne kæmper om kunderne. Udbyderne slår på forskellige parametre for at tiltrække det bedste segment. Det er vigtigt for den enkelte udbyder at finde sin niche, som man kan slå på overfor forbrugerne, ellers falder man blot ind i mængden.

I og med at vi vurderer, at B&O ikke skal etablere sig hårdt på markedet og dermed være i hård konkurrence med de store udbydere, mener vi ikke at det vil være et problem for B&O at være en udbyder af bærbare computere. Konkurrencen for B&O vil ikke være i samme stil, som vi ser det med blandt andet Apple og Dell, men blot være mindre udbyder af et eksklusivt produkt, som er fuldt integreret med de øvrige produkter i B&O Play serien.

11. SWOT-analyse

Strengths	Weaknesses
Gode leverandøraftaler God logistik Niché produkter Unikt design Kvalitet	Dyre produkter Smal målgruppe Svage differentieringsmuligheder
Opportunities	Threats
Godt brand God kendskabsgrad Hurtig teknologisk udvikling Ekspansion (BRIK-landene)	Økonomisk krise Hurtig teknologisk udvikling Negativ omtale (grundet regnskaber) Substituerende produkter fra konkurrenter til billigere priser Hård konkurrence

B&O har selv opbygget nogle gode styrker og muligheder, som et resultat af, at de har et godt brand med niche produkter som har unikke designs af høj kvalitet. Endvidere har de ved hjælp af deres nye centrallager fået en god logistisk situation, idet det hele er samlet på ét og samme lager. Der opstår dog et problem vedrørende pris, idet produkterne skal være af denne kvalitet og af dette unikke design, hvorfor konkurrenternes substituerende produkter kan erhverves til lavere priser. Herudover opstår der yderligere et problem i forhold til, at produkterne er niche produkter og at de er i denne høje prisklasse – målgruppen indsnævres og de henvender sig derfor kun til et mindre segment, indenfor populationen af alle brugere af audio eller video, hvor det i forvejen er svært at differentiere sig fra konkurrenterne.

Herudover er det både en mulighed og en trussel, at den teknologiske udvikling sker hurtigere og hurtigere. Truslen ligger i, at konkurrenter hurtigt kan lancere nye produkter med samme eller bedre teknologiske egenskaber til en lavere pris. Desuden ligger der en trussel i, at produkterne hurtigere og hurtigere bliver forældet, hvorfor større investeringer i audio og video bliver færre og færre, idet nye og bedre produkter hurtigere kommer på markedet. B&O er derfor samtidigt nødt til at sende nye og bedre produkter på markedet i højere grad – de dyre og eksklusive produkter er derfor ikke de nyeste i sortimentet i samme tidsrum som de førhen har været. Muligheden ligger i, at B&O's egne udviklere selv får bedre muligheder og mekanismer til at udvikle teknologien og designet i deres produkter.

Endvidere er der hård konkurrence inden for alt IT, ikke kun audio og video. Den hårde konkurrence er et resultat af de mange udbydere, præferencerne for produkterne og den hurtige udvikling indenfor teknologi – det er derfor nemmere for konkurrenter at udvikle nye teknologier og produkter der enten substituerer eller udkonkurrer nuværende teknologier og produkter.

Vi har derfor ud fra ovenstående påtænkt, at B&O skal forsøge sig, at lancere en laptop i B&O Play sortimentet, således de fornyer deres brand og der desuden kan skabes en større sammenhæng i deres nuværende sortiment.

12. Prisoptimering

Ud fra de ovenstående analyser har vi som sagt fundet frem til, at der vil være mulighed for B&O at ekspandere til computermarkedet. Dette skal bestå i lanceringen af en laptop til deres B&O Play serie, som henvender sig til den fleksible forbruger.

Til denne lancering har B&O brug for at indhente nogle tilbud på produktionslinjen af denne laptop. Vi vil derfor i det følgende fremlægge nogle valgmuligheder i forhold til investering og finansiering af produktionslinjen. Før dette er vi dog nødt til at beregne på det givne produkt i forhold til optimal afsætning og prissætning. Til dette vil vi gøre brug af grænsemetoden, som fortæller noget omkring forholdet mellem virksomhedens grænseomsætning og grænseomkostninger for det pågældende produkt.

For at dette kan gøres må vi bestemme markedsformen. Vi har allerede diskuteret dette i en vid udstrækning i de forrige analyser, blandt andet ved Porters Five Forces. Indtrykket af brancheforholdet var, at branchen indeholder mange aktører, der er hård konkurrence, mens forbrugerne søger produkter, der differentierer sig fra de andre. Dette er også primært markedsformen for B&O, som sagt før i rapporten, differentierer sig på kvalitet og design. Markedsformen, som vil ligge til grund for vores prisoptimeringsberegning er derfor monopolistisk konkurrence.

Den monopolistiske markedsform er defineret ved et heterogent marked, altså hvor forbrugeren har præferencer overfor de forskellige udbudte produkter. Derudover er det defineret som et marked, hvor der er mange udbydere. Afsætningskurven, som vi tager udgangspunkt i, i forhold til prisoptimering, er kendetegnet ved at være faldende fra venstre mod højre, dog ikke i lige så stor grad, som vi ser det ved monopol. Derudover er der ved monopolistisk markedsform en relativ stor priselasticitet. Priselasticitet er udtrykket for, hvor stor grad et produkt er afsætningsmæssigt påvirkeligt overfor prisændringer – følsomheden overfor at prisen bliver hævet eller sænket.

Vi antager, som nævnt i afgrænsningen, nogle fiktive forudsætninger til beregninger i det følgende.

Vi har antaget at prisafsætningsfunktionen er foreskrevet ved følgende funktion:

$$-0,20x+15.000$$

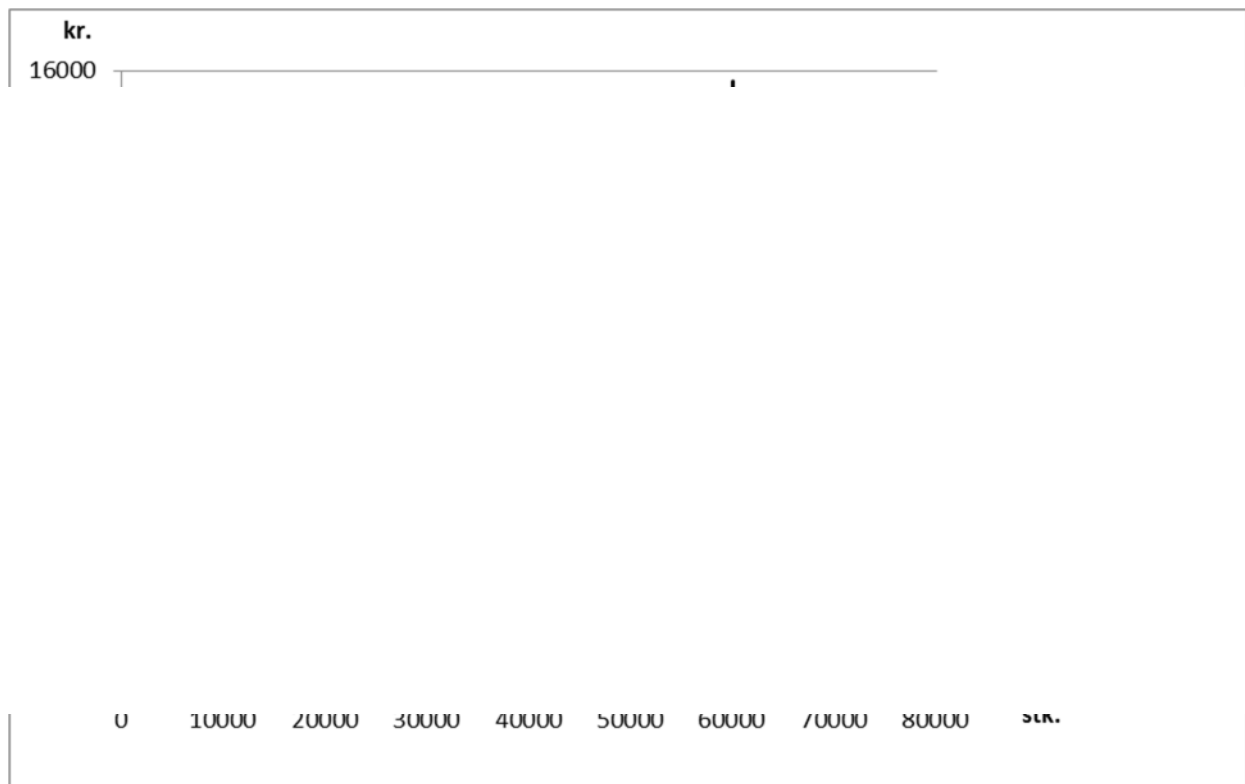
Næste skridt i beregningen er at finde grænseomsætningen. Denne findes ved at differentiere ovenstående funktion:

$$-0,20x^2+15.000x$$

$$\text{Grænseomsætning: } -0,40x + 15.000$$

Grænseomsætningen er udtryk for værdien af den sidst solgte enhed. Det optimale punkt i en prisoptimering er i skæringen mellem grænseomsætningen og grænseomkostningen. Til vores beregning har vi antaget, at det vil koste i alt 4.000 kr. at producere én enhed – heraf 3.000 kr. til komponenter og 1.000 kr. i lønomkostninger til personale. Derudover har vi fastsat en kapacitetsgrænse på 60.000 stk. Såfremt der skal produceres mere end 10.000 stk. stiger omkostningerne pr. enhed med 12 øre – dette er omkostninger til overarbejde, spild mv.

Vi ved derfor at vores grænseomkostning er lig 4.000 kr. indtil 10.000 producerede stk. Derefter vil grænseomkostningen have en lineær udvikling. Dette er illustreret ved nedenstående diagram:



Figur 7

For at kunne finde det optimale punkt i prisoptimeringen skal vi, som sagt, finde skæringspunktet mellem grænseomsætning og grænseomkostning, hvorfor vi skal finde forskriften for den hældende del af grænseomkostningen. Dette kræver først, at vi finder hældningen a ved følgende:

$$a = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} = \frac{10.000 - 4.000}{60.000 - 10.000} = \frac{6.000}{50.000} = 0,12$$

Vi har valgt punktet inden stigningen på (10.000, 4.000) og andet punkt er ved kapacitetsgrænsen, hvor gromk stiger pr stk., vi har valgt (60.000, 10.000).

Dernæst skal vi finde b ved følgende:

$$b = y_1 - ax_1 = 4.000 - 0,12 \cdot 10.000 = 4.000 - 1200 = 2.800$$

Funktionen for grænseomkostningen kan derfor foreskrives ved følgende:

$$0,12x + 2.800$$

For at finde skæringspunktet i ovenstående diagram mellem grænseomsætningen og grænseomkostningen må disse sættes lig hinanden og x isoleres:

$$-0,40x + 15.000 = 0,12x + 2.800$$

$$-0,52x = 12.200$$

$$X = 23.462$$

For at finde den tilhørende y-værdi indsættes 23.462 i vores prisafsætningsfunktion fra tidligere:

$$-0,20 * 23.462 + 15.000 = 10.308$$

Vores optimale punkt er derfor (23.462, 10.308) hvilket også kan aflæses af ovenstående diagram.

Vi kan nu med ovenstående beregne os frem til det årlige dækningsbidrag, som vi skal bruge senere i opgaven i forbindelse med beregning af investeringskalkulerne.

Omsætning findes ved pris x mængde = (10.308 x 23.462) 241.846.296 kr.

Omkostninger indtil 10.000 stk. mængde x gromk indtil = (23.462 x 4.000) 93.848.000 kr.

Omkostninger udover 10.000 stk løses ved geometri af ovenstående diagram:

$$f(23.462) = 0,12 * 23.462 + 2.800 = 5.615$$

Trækantens højde må derfor være $5.615 - 4.000 = 1.615$

$$23.462 - 10.000 = 13.462 = 13.462 * 1.615 / 2 = 10.870.565 \text{ kr.}$$

I alt dækningsbidrag: 137.127.731 kr.

13. Investering

Vi vil nu i den næste del af opgaven lave nogle forskellige investeringskalkuler, som skal belyse, hvilken investering, som er mest rentabel for B&O. Investeringen består i en maskinpark, bygninger med videre. Et aktiv er i årsregnskabsloven defineret som en ressource, som er under virksomhedens kontrol som et resultat af tidligere begivenheder, og hvorfra økonomiske fordele forventes at tilflyde virksomheden. Dette er også definitionen på den investering, som vi vil foretage i forbindelse med lanceringen af ovenstående laptop.

Man kan vælge at investere af mange forskellige grunde. Det er i vores opgave et mål for B&O at skabe en meromsætning. Derudover kan man også vælge at investere for at minimere sine omkostninger, skabe en mere effektiv produktionslinje eller andet. Vi vil dog i denne investering fokusere på den indtjening og

rentabilitet, som opnås ved investeringen. Ved denne investering vil B&O også ramme et endnu ukendt marked for dem – et marked, hvor der kan differentieres på nogle af B&O's kernekompetencer.

Når man kigger på investeringer er det vigtigt at overveje nogle af de forudsætninger, som man har sig inden man investerer. Det er forudsat for B&O, at der kræves en helt ny maskinpark i nogle nye bygninger, hvorfor vi må forvente, at der er tale om en rigtig stor investering. Det er derfor vigtigt, at man ved en investering ikke kun tager udgangspunkt i den anskaffelsessum, som er forbundet med investeringen, men ligeledes de faste- og variable omkostninger, som følger med.

Da det kan være svært umiddelbart at sammenligne investeringer ud fra blot anskaffelsessum og forventede fremtidige omkostninger vil vi derfor sammenligne to fiktive investeringer ved brug af kapitalværdimetoden. Kapitalværdimetoden er udtryk for summen af de indbetalinger, som investeringen vil indbringe minus investeringen.

13.1 Investeringsforslag 1

Første investeringsforslag bygger på en anskaffelsessum på 800.000.000 kr. Vi har forudsat at levetiden for denne vil være 10 år og at der herefter vil være en scrapværdi på investeringen svarende til 35.000.000 kr. Vi beregnede i prisoptimeringen, at denne laptop årligt kan indbringe et dækningsbidrag på 137.127.731 kr. Det er forudsat at der ved dette investeringsforslag vil være årlige vedligeholdelsesomkostninger på 2.500.000 kr. til brug for vedligehold af maskiner, bygninger med videre. Den endelige årlige fortjeneste vil derfor være 134.627.731 kr.

Købesum	800.000.000	dkk	
Levetid	10	år	
Scrapværdi	35.000.000	dkk	
DB	137.127.731	dkk	pr. år
Vedligeholdelse:	2.500.000	dkk	pr. år
Fortjeneste	134.627.731	dkk	pr. år

Figur 8

13.2 Investeringsforslag 2

Det andet investeringsforslag bygger på en anskaffelsestotal på 600.000.000 kr. Ved denne er levetiden fastsat til 7 år, hvorefter vi har en scrapværdi på 25.000.000 kr. Dækningsbidraget før vedligeholdelsesomkostninger vil her stadig være 137.127.731 kr. Der vil dog ved denne maskine forekomme årlige vedligeholdelsesomkostninger for 5.000.000, hvorfor vores endelige fortjeneste ved dette investeringsforslag er på 132.127.731 kr.

Købesum	600.000.000	dkk	
Levetid	7	år	
Scrapværdi	25.000.000	dkk	
DB	137.127.731	dkk	pr. år
Vedligeholdelse:	5.000.000	dkk	pr. år
Fortjeneste	132.127.731	dkk	pr. år

Figur 9

13.3 Kalkulationsrenten

Endnu en vigtig faktor i forhold til investering er kalkulationsrenten. Kalkulationsrenten er defineret ved en markedsrente, inflation samt investeringens risiko. Man kan groft sige, at investeringen skal give et afkast som er bedre end markedsrenten før det reelt kan betale sig – alternativt bør man teoretisk set investere i noget andet. Derudover er der som nævnt indeholdt en del af inflationen i kalkulationsrenten, da valutaen i fremtiden vil have en anderledes købekraft end den har, på det tidspunkt investeringen foretages. Til sidst er der risikobetoningen i investeringen – jo højere risiko der er forbundet, jo højere en kalkulationsrente, da man jo så vil kræve et større afkast af sin investering.

Vi vil tage udgangspunkt i en markedsrente på 4 %, men da vi i denne opgave regner i faste priser vil der ikke være inkluderet inflation i vores kalkulationsrente. Hvor risikobetoning i investeringen er, kan være meget subjektiv. Vi vurderer, at der ved denne investering er en middelmådig risiko. B&O er kendt for at levere kvalitetsprodukter og med deres kendte brand mener vi godt, at en kalkulationsrente på 12 % kan forsvares. Der er dog en hvis risiko forbundet med den høje investering i de materielle anlægsaktiver, da disse formegentlig vil være svært omsættelige, hvis projektet ikke holder – derfor har vi også valgt, at risikoen er på 8 %, hvorfor vi som sagt ender på 12 % i samlet kalkulationsrente.

13.4 Investeringskalkuler

Vi vil som nævnt tage udgangspunkt i kapitalværdimetoden.

Investering 1

Kalkulationsrente		12%		
år	Investering og scrapværdi	Årlige betalinger	Nettobetaling	Nutidsværdi af nettobetaling
0	(800.000.000)		(800.000.000)	(800.000.000)
1		134.627.731	134.627.731	120.203.331
2		134.627.731	134.627.731	107.324.403
3		134.627.731	134.627.731	95.825.360
4		134.627.731	134.627.731	85.558.357
5		134.627.731	134.627.731	76.391.390
6		134.627.731	134.627.731	68.206.598
7		134.627.731	134.627.731	60.898.748
8		134.627.731	134.627.731	54.373.883
9		134.627.731	134.627.731	48.548.109
10	35.000.000	134.627.731	169.627.731	54.615.590
				(28.054.231)

Figur 10

Figur 11

Investering 2

Kalkulationsrente		12%		
år	Investering og scrapværdi	Årlige betalinger	Nettobetaling	Nutidsværdi af nettobetaling
0	(600.000.000)		(600.000.000)	(600.000.000)
1		132.127.731	132.127.731	117.971.188
2		132.127.731	132.127.731	105.331.418
3		132.127.731	132.127.731	94.045.909
4		132.127.731	132.127.731	83.969.562
5		132.127.731	132.127.731	74.972.823
6		132.127.731	132.127.731	66.940.020
7	25.000.000	132.127.731	157.127.731	71.076.606
				14.307.527

Figur 12

Figur 13

Vi kan altså ud fra ovenstående konkludere, at investeringsforslag 2 er det mest rentable for B&O, da denne har den største kapitalværdi efter sin levetids udløb. Vi har endvidere opstillet kapitalværdierne for de forskellige kalkulationsrenter jf. nedenstående:

	Investering 1	Investering 2
1%	kr. 506.785.281,99	kr. 312.299.028,25
2%	kr. 438.017.228,40	kr. 276.893.499,50
3%	kr. 374.445.139,91	kr. 243.520.438,14
4%	kr. 315.596.241,06	kr. 212.035.810,21
5%	kr. 261.046.616,77	kr. 182.307.420,97
6%	kr. 210.415.636,89	kr. 154.213.821,04
7%	kr. 163.361.071,57	kr. 127.643.323,89
8%	kr. 119.574.805,65	kr. 102.493.122,55
9%	kr. 78.779.072,88	kr. 78.668.494,45
10%	kr. 40.723.142,55	kr. 56.082.084,90
11%	kr. 5.180.399,75	kr. 34.653.260,74
12%	(kr. 28.054.230,76)	kr. 14.307.526,70
13%	(kr. 59.166.560,79)	(kr. 5.024.002,33)
14%	(kr. 88.325.152,57)	(kr. 23.405.078,71)
15%	(kr. 115.683.102,77)	(kr. 40.894.754,56)
16%	(kr. 141.379.625,05)	(kr. 57.547.773,91)
17%	(kr. 165.541.455,55)	(kr. 73.414.928,60)
18%	(kr. 188.284.102,85)	(kr. 88.543.381,62)
19%	(kr. 209.712.960,77)	(kr. 102.976.961,10)
20%	(kr. 229.924.300,44)	(kr. 116.756.427,88)

Figur 14

Figur 15

Vi kan ud fra ovenstående se, at investeringsforslag 1 faktisk er mest rentabelt langt hen ad vejen, men da vores investeringen er fastlagt med en højere kalkulationsrente ender det altså med at være investeringsforslag 2, som er det foretrukne valg. Vi kan dog også se ud fra dette, at såfremt kalkulationsrenten ville være 13 %, så ville vi ikke have nogen rentable forslag overhovedet, hvorfor man så måtte være nødsaget til at droppe projektet, eller gøre noget for at kunne begrænse sin risiko.

14. Finansiering

Da vi nu har fundet den investering, som er mest rentabel ved vores kalkulationsrente, har vi derfor noget at gå videre med, til at beregne hvordan dette så skal finansieres. Det er vigtigt, når man kigger på finansieringsforslag at gøre sig klart, hvad man gerne vil have ved sit lån. De vigtigste ting at tage i betragtning er følgende:

- Omkostninger
- Likviditet
- Risiko
- Fleksibilitet

Først ses der på, hvilket omkostninger der er i forbindelse med lånet, samt hvilke omkostninger man pådrager sig ved sin fremtidige forpligtelse – til dette vil man ofte kunne bruge den effektive rente til at få et hurtigt overblik over, hvilket lån, som er billigst. Dette kræver dog, at lånene er sammenlignelige i forhold til levetid, hovedstol og afdragsprofil. Dernæst ses der på likviditeten. Hvis renten er højere på lånet, end det afkast som investeringen forventes at kunne afgive, vil man miste likviditet. Det er derfor vigtigt i forhold til dette, at vælge et lån, som er overkommeligt i forhold til den investering, som man vælger at foretage.

Derudover er risikovillighed vigtigt i forhold til vurdering af lån, da man skal gøre sig klart, hvorvidt man for eksempel ønsker et fast- eller variabelt forrentet lån eller lignende faktorer, som kan have indflydelse på, at man pludselig kan stå i en situation, hvor ydelserne stiger.

Dette leder os videre til det næste punkt omhandlende fleksibilitet. Skal der stilles store sikkerheder for lånet, er det måske ikke så fleksibelt. Kan det indfries før tid, eventuelt til kurs 100 er også vigtigt. Derudover er det også vigtigt, at gøre sig klart, om man har brug for et lån, hvortil der udbydes afdragsfrihed, i situationer, hvor pengene måske kunne bruges på noget andet end at afdrage gæld.

Vi vil i det følgende se på 2 forskellige lån; serielån og annuitetslån. Da det ikke vil give mening, at se på den effektive rente i forhold til ovenstående lån, da disse ikke har samme afdragsprofiler, hvorfor vi må være nødsaget til at bruge kapitalværdimetoden her også.

Serielån

Annuitetslån

Fastslåelse af ydelsen

N =	14	N =	14
I =	4%	I =	4,25%
PV =	500.000.000	PV =	500.000.000
PMT =	(kr. 47.334.486,53)	PMT =	(kr. 48.119.027,87)

Serielån

I =	12%
N =	14
PMT =	(kr. 47.334.487)
FV =	0

Annuitetslån

I =	12%
N =	14
PMT =	(kr. 48.119.028)
FV =	0

Nettoprovenue	kr. 500.000.000,00	Nettoprovenue	kr. 500.000.000,00
Nutidsværdi	kr. 313.740.939,70	Nutidsværdi	kr. 318.941.011,73
Kapitalværdi	kr. 186.259.060,30	Kapitalværdi	kr. 181.058.988,27

Figur 16

Da annuitetslånet har den største kapitalværdi vurderes det på denne baggrund, at være det bedste lån set ud fra et økonomisk perspektiv. Derudover er det også en fordel ved annuitetslånet, at afdraget i perioden stiger, mens renten falder, hvorfor man også på denne måde opnår bedre likviditet. Både et serielån og annuitetslån kan normalvis indfries til kurs 100. I forhold fleksibiliteten og risikovurdering er de to lån identiske.

15. Konklusion

Vi vurderer på baggrund af de foretagne strategiske analyser, at B&O kan udvide deres kundebase uden at miste nuværende kunder ved at lancere en laptop i B&O Play serien. Vi mener ikke, at denne vil føre til et fald i salget af de nuværende produkter, idet det blot er et supplerende produkt, som vil være fuldt integreret med det øvrige sortiment, hvorfor der også kan forventes mersalg af disse.

Vi har først i opgaven kigget på B&O og B&O Play's økonomiske forhold i en regnskabsanalyse. Denne indikerede, at B&O-koncernen ikke har klaret det godt i regnskabsåret 2012/13, hvorimod det nystiftede selskab B&O Play har klaret det godt. Dette er også en indikator på, at en lancering af en laptop i B&O Play serien vil være til gavn for hele B&O-koncernen. Dette blev også undersøgt ved hjælp af Ansoff vækstmatrice, som viste at B&O kunne skabe vækst ved at gå ind på et nyt marked med et nyt produkt – altså de kunne bruge diversifikation som en vækstmulighed. Til at understøtte, hvordan dette kan påvirke B&O har vi foretaget beregninger, som viser at der ved den optimale mængde og pris kan indbringes et årligt dækningsbidrag på 137 millioner kr.

Det er vigtigt for B&O, at lanceringen af dette produkt foregår i overensstemmelse med virksomhedens kernekompetencer, hvilke vi analyserede i en værdikædeanalyse. B&O differentierer sig på design, kvalitet og kundeservice, hvilke stadig er vigtige parametre for, at en ny produktlancering skal bære frugt.

Derudover har vi i forbindelse med B&O set på nogle af de eksterne og interne faktorer, som virksomheden skal være opmærksomme på. Forskellige faktorer har indflydelse på virksomhedens forretningsskab, herunder hvilke faktorer, som B&O selv har mulighed for at påvirke, samt de eksterne faktorer, der er upåvirkelige. Her kan nævnes, at de økonomiske forhold i samfundet er en afgørende faktor for, hvorledes salget af den nye computer skal ende.

Vi har i denne forbindelse også set på, hvordan computerbranchen generelt er skruet sammen via Porters Five Forces. Konklusionen på dette blev, at computerbranchen er svært at trænge ind i, blandt andet fordi det kræver en stor mængde kapital, men også fordi at markedet er styret af store aktører og den teknologiske udvikling altid er i fokus, hvorfor det kan være svært som ny at etablere sig fast her. Dette mener vi dog ikke er et problem for B&O, da denne virksomhed ikke har til mål at have computere som sit hovedsalg, men dette blot skal være et supplement til de øvrige produkter som indgår i B&O Play sortimentet.

Til hvorledes B&O kan lancere dette produkt har vi lavet forskellige investeringsberegninger, som viser forslag på, hvordan B&O kan etablere en maskinpark og lokaler til produktion af denne enhed. Vi har dertil lavet tilhørende finansieringsberegninger, opstillet via fiktive forudsætninger, som viser at det mest rentable for B&O vil være et annuitetslån. Der er diskuteret, hvilke parametre der skal forholdes til ved valg af finansiering – dette vil være op til, hvor stor en risiko man er villig til at løbe i forbindelse med sådanne en låntagning.

16. Litteraturliste

Bøger:

Driftsøkonomi, Peter Lynggaard, 7. udgave

Investering og finansiering, Peter Lynggaard, 8. udgave

Økonomistyring og budgettering, Jens Oksen Jensen, 7. udgave

B&O Annual Report 2012/13

B&O Play Annual Report 2012/13

Hjemmesider:

www.systime.dk

www.business.dk

www.borsen.dk

Artikler:

<http://ivaekst.dk/vaekst/3/6/6/0/vaekstmatricen--ansoffs-model-over-muligheder-for-virksomhedsvaekst>

<http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=8908&zoneid=5>

http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_2013_DK.pdf

<http://ing.dk/artikel/ekspert-bo-halser-efter-teknologien-105836>

<http://www.business.dk/investor/bo-bombet-28-aar-tilbage>

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/04/05/091012.htm>

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/259567/b_o_dropper_dansk_tv-produktion.html

<http://www.scm.dk/direkte-distribution-til-hele-verden>


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

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-10/BO-skruer-op-for-markedsfoeringen>

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/267120/kina_skal_redde_b_o_fra_preset_europa.html

http://investor.borsen.dk/artikel/1/164882/b_o_udvider_garantien_fra_to_til_tre_aar.html

<http://maczonen.dk/2012/09/ipad-afloser-pc-pa-uddannelser>



B&O

Afgangprojekt, HD 1. del

Alexander Lieutenant Laursen & Kasper Ingerslev Thomsen

HD-studiets 1. del

Hold nr. B1

AAU, maj 2014

1. Indholdsfortegnelse

2. Metodediagram	3
3. Problemformulering	4
4. Metodeafsnit	4
4.1 Afgrænsning.....	5
5. Virksomhedspræsentation	6
6. Regnskabsanalyse.....	7
6.1 Rentabilitetsanalyse	7
6.2 Indtjeningsanalyse	10
7. Ansoff's vækstmatrix	12
8. Omverdens model	14
9. Værdikædeanalyse	18
10. Porters Five Forces – Brancheanalyse	21
10.1 Truslen fra nye indtrængere i branchen.....	21
10.2 Leverandørens forhandlingsstyrke	22
10.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter.....	22
10.4 Køberne og deres forhandlingsstyrke	22
10.5 Konkurrencesituationen på markedet blandt eksisterende udbydere	23
11. SWOT-analyse.....	24
12. Prisoptimering	25
13. Investering	27
13.1 Investeringsforslag 1.....	28
13.2 Investeringsforslag 2.....	29
13.3 Kalkulationsrenten.....	29
13.4 Investeringskalkuler.....	30
14. Finansiering	34
15. Konklusion	36
16. Litteraturliste	37

2. Metodediagram

Virksomhedspræsentation



Regnskabsanalyse

Ansoffs vækstmatrix

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Omverdensmodellen

Værdikædeanalyse

Porters five forces

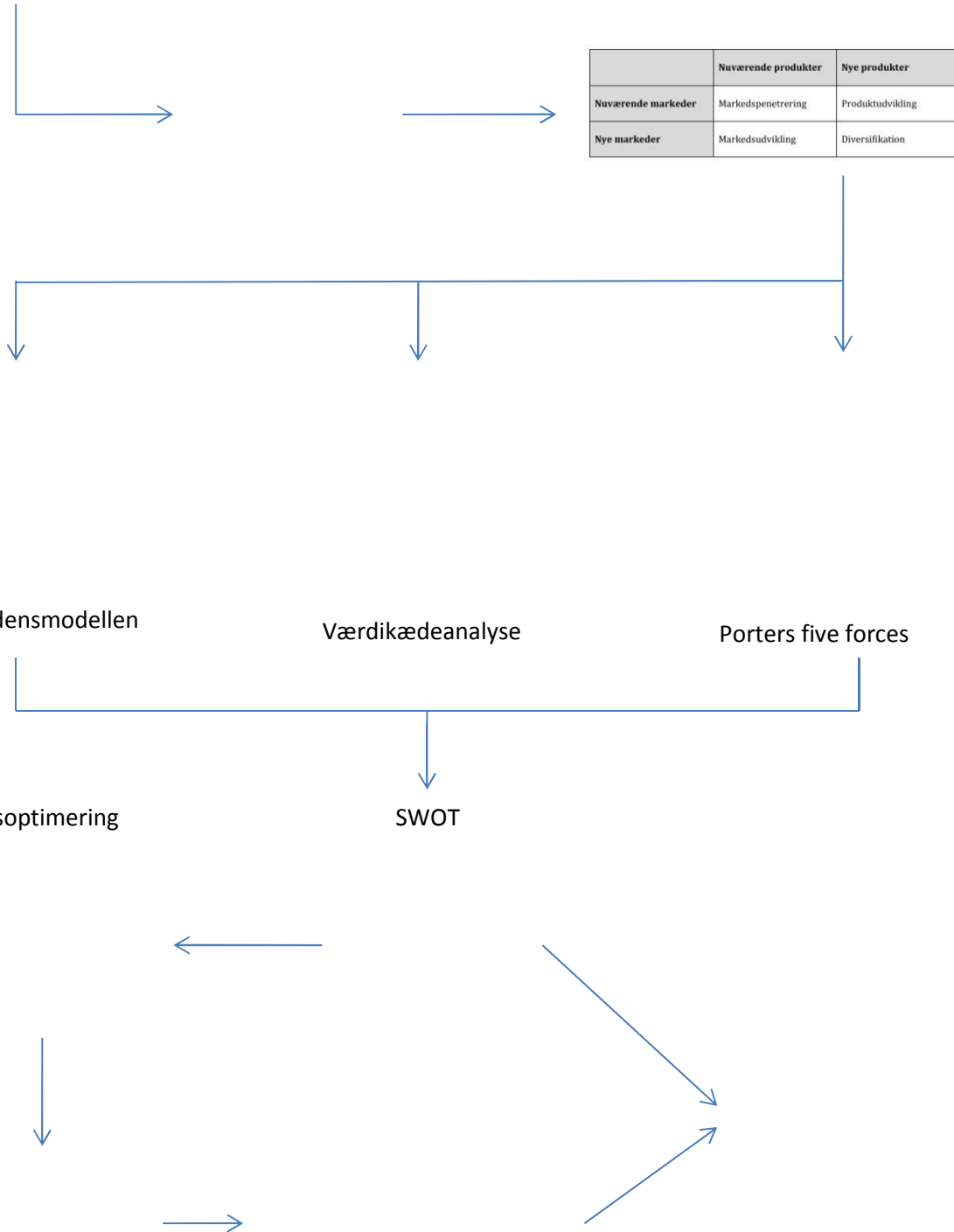
Prisoptimering

SWOT

Konklusion

§ Investeringskalkule

Finansieringskalkule



3. Problemformulering

Hvordan kan B&O udvide deres kundebase ved hjælp af B&O Play uden at miste deres nuværende kunder?

4. Metodeafsnit

Vi vil i vores opgave omhandlende B&O gøre brug af relevante modeller og teorier, som kan relateres til erhvervsøkonomi. Opgaven vil opbygges efter de taksonomiske niveauer, hvilket betyder, at opgaven opbygges med en redegørelse, analyse og vurdering/konklusion. Dette vil for vores opgave sikre, at den bibeholder den røde tråd. Det vil være essentielt for vores opgave, at der bliver brugt pålidelige kilder og dokumentation for vores analyser og vurderinger. Vi vil i vores projekt både tage udgangspunkt i deduktion af problemformuleringen, hvor fokus vil tage udgangspunkt i viden, som allerede eksisterer om emnet. Derudover vil vi også tage udgangspunkt i vores egne iagttagelser om emnet, hvilket beskrives som induktion af problemformuleringen. Vi vil i vores projekt forholde os objektivt til de iagttagelser, som vi foretager os. Det er dog jævnfør metode teori næsten umuligt, at forholde sig fuldstændig objektivt, hvorfor opgaven kan bære præg heraf. Vores paradigme ses fra B&O's synvinkel, hvilket begrundes med, at vi ser problemløsningen fra virksomhedens side, og derfor vil frembringe den bedste løsning for dem.

Vores projekt vil først tage udgangspunkt i en kort redegørelse af virksomheden B&O, hvor virksomhedens strategier, vision, mål med videre vil blive repræsenteret. Derefter vil vi i opgaven begive os ud i en regnskabsanalyse af B&O på koncernniveau. Grunden til, at vi vil gøre brug af koncernregnskabet er, at der heri eksisterer mange flere oplysninger, kommentarer fra ledelsen med videre, som kan lægge til grund for vores undren i forhold til problemformuleringen. Vi vil med regnskabsanalysen også kunne skabe et overblik over koncernens finansielle situation, hvilket har stor betydning for, hvordan vi vil forsøge at tackle vores problem i problemformuleringen. Herudover vil vi inddrage og sammenligne med B&O Play, som primært beskæftiger sig med mindre elektronikløsninger, herunder BeoPlay serien. Dette gøres for at skabe sammenlignelighed for det produkt som vi mener skal lanceres.

Vi har beregnet nøgletallene således:

Afkastningsgrad	$\text{Resultat før renter} / \text{aktiver} * 100$
Overskudsgrad	$\text{Resultat før renter} / \text{omsætning} * 100$
Aktivernes omsætningshastighed	$\text{Omsætning} / \text{aktiver}$
Egenkapitalens forrentning	$\text{Resultat før skat} / \text{egenkapital} * 100$
Gældsrenten	$\text{Finansielle omkostninger} / \text{gældsforpligtelser}$
Soliditetsgrad	$\text{egenkapital} / \text{aktiver}$
Likviditetsgrad	$\text{omsætningsaktiver} / \text{kortfristet gæld}$

Da vores projekt tager afsæt i at B&O vil forsøge at ekspandere ved at lancere et helt nyt produkt, mener vi at det er relevant at inddrage en analyse af Ansoffs vækstmatrice. Denne kan bruges til belyse, hvilke muligheder B&O besidder i forhold til at skabe vækst i virksomheden. Modellen indeholder 4 forskellige parametre, henholdsvis hvorvidt et produkt er nyt eller gammelt og hvorvidt det marked man vil udvide til er nyt eller kendt for virksomheden. Denne model inddrages for at skabe forståelse for virksomhedens muligheder.

Dernæst vil vi, efter vi har fundet ud af hvilken vej B&O skal gå for at skabe vækst, gøre brug af Porters Five Forces. Dette er en model, som kan bruges til at analysere en given branche. I vores projekt, hvor der tages udgangspunkt i lanceringen af en computer, vil vi derfor fokusere på computerbranchen. Modellen er bygget op af fire elementer, som tilsammen udgør den centrerede del af modellen, hvordan rivaliseringen er blandt de eksisterende virksomheder, som opererer i denne branche. De fire elementer er bygget op efter følgende: Hvordan er truslen fra nye indtrængende konkurrenter? Hvordan er magtforholdet ved leverandøren? Eksisterer der trusler fra substituerende produkter? Hvordan er magtforholdet ved køberen? Disse overordnede spørgsmål danner grund for, hvorvidt det vil være en mulighed for B&O at gå ind i computerbranchen.

Efter vi har lavet brancheanalysen, vil vi tage afsæt i en værdikædeanalyse. Meningen med værdikædeanalysen er, at se hvor i hele processen af produktionen af en B&O computer, der skabes værdi for kunden. Dette er essentielt i forhold til, hvordan B&O skal forholde sig til markedsføringen af produktet. Værdikæden består af nogle primære aktiviteter og nogle støttende aktiviteter. Værdikæden vil give en forståelse for hvilke kernekompetencer B&O i forvejen besidder, samt hvordan vi mener de skal bruge disse i en fremtidig produktlancering.

Omverdensmodellen vil i vores projekt spille en stor rolle, da denne fortæller noget om, hvilke faktorer der skal tages højde for i forhold til lanceringen af det nye produkt. Der eksisterer nogle eksterne og interne faktorer, som man skal have in mente. Det vil være muligt for B&O at påvirke den afhængige (interne) omverden, hvorimod B&O ikke har indflydelse på, hvad der sker i den uafhængige (eksterne) omverden.

Vi vil til sidst i vores strategiske analyse gøre brug af en SWOT-model. Denne vil i vores projekt fungere som en opsamling på ovenstående strategiske analyser. SWOT-modellen vil blive brugt til at se på, hvordan B&O står internt i forhold til styrker og svagheder, samt hvilke muligheder og trusler der eksisterer i det eksterne miljø.

Efter vi har lavet vores strategiske analyser vil vi bevæge os ud i nogle beregninger, for at se hvorvidt projektet egentlig kan betale sig. Vi vil først tage udgangspunkt prisoptimering, som vil vise den optimale pris og mængde til at opnå størst muligt dækningsbidrag. Derefter vil vi gøre brug af investeringskalkule, hvor der vil blive fremvist nogle forskellige fiktive investeringsforslag. Vi vil til dette benytte os af kapitalværdimetoden, hvilken vil vise os det mest attraktive forslag ud fra et økonomisk synspunkt. Efter vi har fundet, hvilken investering vi vil foretage, vil vi se på, hvordan dette forslag på bedstevis kan finansieres. Vi vil til dette regne os frem til, hvilket af de fiktivt-opstillede finansieringsforslag, der har den største kapitalværdi. Der vil til dette afsnit også indgå tanker omkring villighed i forhold til risiko, fleksibilitet og andet.

4.1 Afgrænsning

Vi vil i vores projekt udelukkende forholde os til det danske marked og de danske kunders agerende. Dette betyder også, at vi afgrænser os fra Business-to-Business markedet og kun vil forholde os til Business-to-Consumer markedet. Endvidere vil beregningerne i vores opgave blive dannet på baggrund af fiktive forudsætninger, hvorfor der ikke er konkret belæg for disse. Til sidst skal det nævnes, at vi har fastsat en markedsrente på 4 %

5. Virksomhedspræsentation

Bang & Olufsen (i det efterfølgende kaldet B&O) er et børsnoteret aktieselskab grundlagt i 1925. Selskabet blev i sin tid grundlagt af to unge ingeniører, men har sidenhen vokset sig til en af Danmarks største virksomheder og udbydere inden for eksklusiv elektronik- og lydssystemer. B&O er sidenhen repræsenteret i over 100 lande med deres egne forhandlere og shops-in-shops.

B&O har i løbet af de seneste år ekspanderet til BRIK-landene, hvor især Kina er hovedmålet for virksomhedens fremtidige vækst. Selskabets hovedværdier er "Passion, stolthed og vedholdenhed". B&O vil levere produkter, hvor forbrugeren skal rammes af produktets magi, hvorfor det er også vigtigt for B&O at kunne fastholde deres position, som en virksomhed der leverer produkter af højeste kvalitet. Der bliver lagt en hvis stolthed i, at skabe nye oplevelser overfor forbrugerene. Oplevelser som nedbryder grænserne og sætter en ny standard for, hvad man kan forvente af moderne teknologi.

Virksomheden har nyligt introduceret en helt ny serie ved navn "B&O Play". B&O Play er en billigere udgave af eksklusive løsninger til den fleksible forbruger. Det er primært mindre elektroniske løsninger, som er fokuspunktet i B&O Play. B&O Play beskriver sig selv som indbegrebet af en 88 årig historisk virksomhed med samme kerneværdier – de vil stadig levere samme gode kvalitet, design og brugervenlighed i de rigtige materialer.

6. Regnskabsanalyse

6.1 Rentabilitetsanalyse

Vi vil ved hjælp af en rentabilitetsanalyse undersøge B&O's evne til forrentning af deres investerede kapital. Rentabilitetsanalysen tager udgangspunkt i hvorvidt B&O er rentabelt i forhold til den investerede kapital.

Nedenfor er oplistet relevante nøgletal i forbindelse med vores rentabilitetsanalyse. Vi har i denne analyse valgt selv at beregne vores nøgletal, i stedet for at benytte de i regnskabet oplyste nøgletal. Dette har vi valgt ud fra en betragtning af, at vores beregnede nøgletal er lettere sammenlignelige og giver en bedre forståelse for regnskabet og rentabiliteten.

Rentabilitetsnøgletal (B&O Koncern)	2012/13	2011/12
Afkastningsgrad	-6,83%	4,23%
Overskudsgrad	-6,69%	4,07%
Aktivernes omsætningshastighed	1,02	1,04
Egenkapitalens forrentning	-0,13	0,06
Gældsrenten	2,97%	2,01%

Rentabilitetsnøgletal (B&O Play)	2012/13	2011/12
Afkastningsgrad	0,98%	0,74%
Overskudsgrad	2,00%	0,86%
Aktivernes omsætningshastighed	0,49	0,86
Egenkapitalens forrentning	0,50	0,23
Gældsrenten	0,53%	0,79%

Figur 1

Afkastningsgraden er det grundlæggende nøgletal, når man analyserer rentabiliteten. Afkastningsgraden viser forrentningen af den investerede kapital i B&O, altså om aktiverne generer et tilfredsstillende afkast. Hvis det vurderes at være et utilfredsstillende afkast, kunne man alternativt have lagt kapitalen i et pengeinstitut, obligationer eller lignende, da disse vil give en sikker, men lav rente.

I B&O ser vi i år en afkastningsgrad på -6,83 %, altså en negativ afkastningsgrad. B&O mister derfor penge på deres investerede kapital i år. Sidste år realiserede de en afkastningsgrad på 4,23 %, hvilket vil sige, at de samlet er faldet 11,06 %-point.

B&O Play derimod, har en stigende afkastningsgrad over de sidste 2 regnskabsår. Afkastningsgraden er ikke over markedsrenten på 4 %, men er positiv i modsætning til B&O-koncernen som helhed. Selskabet er dog allerede stiftet i 2011, hvorfor selskabets infrastruktur ikke er komplet endnu. Det forventes derfor, at selskabets afkastningsgrad vil forbedres over de næste par år.

I år har afkastningsgraden ikke været tilfredsstillende i B&O, da den investerede kapital ikke har genereret overskud, men et underskud. Sidste års afkastningsgrad på 4,23 % vurderes dog acceptabel, da dette sandsynligvis er mere rentabelt, end at benytte sig af pengeinstitutter, obligationer eller lignende, idet markedsrenten ca. er 4 %. Endvidere har afkastningsgraden i B&O Play heller ikke været rentabel i forhold

til markedsrenten, men har om ikke andet været rentabel, samt det forventes, at afkastningsgraden vil være stigende i de kommende år.

Såfremt afkastningsgraden forventes at blive på niveau med 2011/12, er B&O rentabel.

Forklaringen på afkastningsgraden ligger i 2 øvrige nøgletal, nemlig overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed.

Overskudsgraden viser, hvor stor en del af omsætningen ender i årets resultat. Overskudsgraden viser derfor hvor dygtige B&O er, til at styre forholdet mellem omsætning og omkostninger. B&O har en overskudsgrad på -6,69 % i 2012/13, idet de har realiseret et underskud. Dette betyder, at B&O har lavet et resultat på -6,69 % af omsætningen. Sidste år havde B&O dog en overskudsgrad på 4,07 %, hvilket virker acceptabelt. De er dog faldet med 10,76 %-point mellem sidste regnskabsår og dette regnskabsår. Dette skyldes blandt andet et fald i omsætningen, samt en stigning i udviklingsomkostninger og distributions- og marketingsomkostninger. Hvis disse omkostninger kommer på niveau med sidste år igen, vurderes det, at B&O vil lave overskud og dermed få en forsvarlig overskudsgrad. B&O Play har herimod forbedret deres overskudsgrad fra 0,86 % til 2,00 %, hvilket betyder, at de har realiseret resultat af 1,14 % mere af deres omsætning end sidste år. B&O Play har altså et bedre forhold mellem omsætning og omkostninger end B&O koncernen som helhed.

Aktivernes omsætningshastighed viser, hvor meget omsætning B&O har formået at skabe ud fra virksomhedens aktiver, altså dets investerede kapital. B&O har i regnskabsåret en omsætningshastighed på 1,02, hvilket vil sige, at B&O har omsat deres aktiver 1,02 gange. Sidste år omsatte B&O deres aktiver 1,04 gange. Dette vurderes tilfredsstillende, idet de omsætter mere end hele deres aktivmasse årligt. B&O Play omsætter 0,49 gange af deres aktivmasse i 2012/13, imod sidste års 0,86 gange. Dette vurderes at være forventeligt, idet det er et nystiftet selskab, hvor aktivmassen naturligt øges meget i starten.

Afkastningsgradens fald er derfor årsagsforklaret af, at B&O er blevet dårligere til at skabe overskud af deres omsætning. I år er B&O ligeså gode til at omsætte deres aktiver som de var sidste år. For at forbedre afkastet, er de nødt til at forbedre deres forhold mellem omsætning og omkostninger. I B&O Play er afkastningsgraden steget, hvilket er et resultat af, at de er blevet bedre til at lave overskud af deres omsætning. De omsætter ikke deres aktiver ligeså dygtigt som året før, men dette er forventeligt, idet selskabet er nyt og aktivmassen som sagt forventes at forøges meget i de første år. B&O Play er samlet set blevet bedre til at skabe afkast igennem driften.

Afkastningsgraden viste forrentningen af B&O's investerede kapital. Den viser dog ikke, fordelingen på den investerede kapital: egenkapital og fremmedkapital. Vi analyserer derfor også egenkapitalens forrentning.

Egenkapitalens forrentning viser hvor meget ejernes kapital forrentes i B&O. I år har B&O haft en forrentning af egenkapitalen på -0,13 gange, idet de har realiseret et underskud. Sidste år havde de en forrentning af egenkapitalen på 0,06. Ejerne har altså mistet penge i år på at have indskudt kapital i B&O, hvorimod de sidste år tjente penge på det. Ændringen skyldes, som nævnt ovenfor, at omsætningen er faldet, samt en stigning i udviklingsomkostninger og distributions- og marketingsomkostninger. Et fald i omkostningerne til niveau med sidste år, vil resultere i, at ejerne igen tjener penge på deres indskudte kapital. I B&O Play har de forrentet ejernes indskudte kapital med 0,5 gange, hvilket vil sige, at ejerne forrenter deres indskudte kapital med 50 %, som må siges at være noget bedre end markedsrenten på 4 %.

Sidste år havde B&O Play en forrentning af egenkapitalen på 0,23 gange, hvilket også må siges at være noget bedre end markedsrenten. Dette er dog et udfald af, at B&O Play er et nystartet selskab og endnu ikke etableret en stor egenkapital.

Herudover analyserer vi på gældsrenten. Gældsrenten viser, hvor stor en andel B&O gennemsnitligt betaler i rente. Gældsrenten bør være under markedsrenten, idet de ellers betaler mere i rente, end de ville gøre hos et pengeinstitut eller lignende. Gældsrenten i året er 2,97 % imod sidste års 2,01 %. Gældsrenten for både i år og sidste år vurderes acceptabel, idet de er under markedsrenten på 4 %.

I og med afkastningsgraden er under gældsrenten, mister B&O koncernen penge på at låne penge. I B&O Play har de betalt en gennemsnitlig rente på deres gæld på 0,53 % i 2012/13, imod 0,79 % i 2011/12, hvilket er henholdsvis 3,47 % og 3,21 % mindre end ved markedsrenten på 4 %. B&O Play har altså gode gældsftaler med lave renter. B&O Play tjener altså penge på at have gæld, da deres afkastningsgrad er højere end deres gældsrente.

Det kan ud fra ovenstående analyser, konkluderes, at B&O i modsætning til sidste år, ikke er rentabel. Dette skyldes hovedsageligt, at de i året har haft en lavere omsætning, samt øgede omkostninger indenfor udvikling, distribution og marketing. Afdelingen B&O Play konkluderes derimod at være rentabel – endda mere rentabel end sidste år. Dette har de opnået ved at have skabt et bedre forhold mellem omsætning og omkostninger, samt have en imponerende lav gældsrente. De har ikke omsat deres aktiver i samme niveau som førhen, dog har dette været forventeligt, idet det er et nyt selskab og aktivmassen må forventes at stige i stor grad i de første år.

6.2 Indtjeningsanalyse

Det er efter rentabilitetsanalysen konkluderet, at en indtjeningsanalyse ville være et godt supplement. Indtjeningsanalysen belyser omkring virksomhedens egenskab til at skabe overskud af deres omsætning. Vi ser derfor på indekstal for nogle væsentlige poster i regnskabet, hvor første analyserede regnskabsår har indeks 100. Idet B&O Play kun har eksisteret i 2 år – fra d. 18.06.2011 – har vi ikke haft mulighed for at benytte mere end 2 år, hvor det første år er indeks 100. Dette er ikke optimalt, idet vi kun belyser nyeste regnskabsår i forhold til sidste år, men vi har vurderet, at dette giver mere værdi end ikke at gøre det. Første regnskabsår varede ikke 12 måneder, hvilket vi dog har vurderet uvæsentligt, idet der blot er tale om 18 dage.

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Koncern)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	93,56	100,00
Vareforbrug	95,87	100,00
Salgs- og distributionsomkostninger	115,53	100,00
Administrationsomkostninger	84,55	100,00
Soliditetsgrad	59,50%	56,22%
Likviditetsgrad	154,57%	153,88%

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Koncern)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	2.813,9	3.007,7
Vareforbrug	(1.718,0)	(1.792,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	(755,9)	(654,3)
Administrationsomkostninger	(85,9)	(101,6)

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Play)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	166,68	100,00
Vareforbrug	162,92	100,00
Salgs- og distributionsomkostninger	183,05	100,00
Administrationsomkostninger	183,09	100,00
Soliditetsgrad	1,97%	3,24%
Likviditetsgrad	101,85%	103,39%

<i>Indtjeningsanalyse (B&O Play)</i>	2012/13	2011/12
Omsætning	331.942,0	199.144,0
Vareforbrug	(292.160,0)	(179.325,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	(31.486,0)	(17.201,0)
Administrationsomkostninger	(1.657,0)	(905,0)

Figur 2

I B&O koncernen, har der samlet set været et fald i omsætningen, samt i de fleste omkostninger. De har dog i år øget indsatsen på salg og distribution. I og med omsætningen beløbsmæssigt er en del større end de forskellige omkostningskonti, er det et problem at den falder med samme niveau som disse. B&O koncernen har altså en faldende omsætning, hvilken falder mere end omkostningerne. Dette giver et godt indblik i, hvorfor B&O i år ikke er rentabel i modsætning til sidste år.

I B&O Play, har der været stigning i hele driften med omtrent samme niveau. Dette er positivt, idet omsætningen igen i dette selskab beløbsmæssigt er en del større end øvrige poster. Dette giver ligeledes i denne afdeling et godt indblik i, hvorfor B&O Play har været mere rentabel i dette regnskabsår, end regnskabsåret før det.

Soliditetsgraden belyser hvor stor en andel af selskabets aktiver der er finansieret ved hjælp af egenkapital – altså hvor meget virksomheden ikke har finansieret ved hjælp af gæld.

I B&O koncernen har de finansieret 59,50 % af deres aktiver ved hjælp af egenfinansiering, imod sidste års 56,22 %. Dette må vurderes at være tilfredsstillende. Det skal dog siges, at nu de har en gældsrente under markedsrenten, bør de evt. benytte sig mere af muligheden for at finansiere igennem gæld – såfremt de kan realisere en afkastgrad over markedsrenten, hvilket de i 2012/13 ikke har været i stand til.

B&O Play har finansieret 1,97 % af deres aktivmasse ved egenfinansiering imod sidste års 3,24 %, hvilket ikke lyder af meget. Igen er dette et resultat af, at det er en ny virksomhed, og de ikke har haft mulighed for at etablere en stor egenkapital endnu.

Likviditetsgraden viser, hvorvidt virksomheden har omsætningsaktiver til at anskaffe likvider til at betale deres kortfristede gældsforpligtelser, altså gæld der har forfald indenfor 1 år. Såfremt virksomheden har en likviditetsgrad på 100 %, har de likviditet til at betale samtlige forpligtelser med forfald indenfor 1 år. Likviditetsgraden skal helst være over 100 %, således de har yderligere likvider til øvrige omkostninger eller uforudsete begivenheder.

B&O koncernen har en likviditetsgrad på 154,57 %, imod sidste års 153,88 %. Dette vurderes at være tilfredsstillende. B&O har altså yderligere likvider end de allerede afsatte likvider til kortfristet gæld. B&O Play har en likviditetsgrad på 101,85 %, imod sidste års 103,39 %, hvilket samtidigt anses for værende tilfredsstillende. Dette kunne have været bedre, men i og med de er med i koncernen for B&O, ringer der ingen alarmer, idet B&O koncernen støtter de forskellige selskaber i koncernen, såfremt de kommer i problemer med betaling af deres forpligtelser. 100 % er ikke dårligt, i og med de har likvider til at betale samtlige gældsforpligtelser, dog har de ikke reserver til uforudsete omkostninger.

Alt i alt vurderes B&O koncernens drift i regnskabsåret for værende utilfredsstillende – dog er der ingen væsentlige problemer forbundet med et dårligt regnskabsår, i og med de har en sund soliditetsgrad og en god likviditetsgrad. I B&O Play har der været en god drift i regnskabsåret. Herudover er der en lav soliditetsgrad i forbindelse med, at selskabet er nyt og endnu ikke har fået etableret sig en stor egenkapital. Dertil har de en solid likviditetsgrad, hvilken kunne have været bedre. Der vurderes dog ikke at være væsentlige risici forbundet hermed, eftersom selskabet er en del af B&O koncernen og har mulighed for støtteaktivitet, såfremt der opstår problemer med betaling af kortfristede gældsforpligtelser.

7. Ansoff's vækstmatrix¹

I det følgende afsnit vil vi behandle B&O's muligheder for at skabe vækst. B&O har forsøgt sig med B&O Play-kollektionen, hvilket vil lægge til grund for den kommende analyse.

Men hvilke grunde kan lægge til årsag, for at man vil eventuelt vil udvide sin forretning? Det bedste argument må her være, at øget vækst i virksomheden tiltrækker investorer, medarbejdere og leverandører. Ved at udvide sin forretning kan man opnå stordriftsfordele, som gør at man kan presse omkostningerne og udvide sin bruttoavance på produkterne. Samtidigt vises der et billede ud af til, at virksomheden er ambitiøs og tænker fremad – der kræves innovation for, at man kan overleve på sit marked. Det gælder kort sagt også om, at kunne udkonkurrere sine konkurrenter på alle parametre.

Ofte har virksomheden selv en forventning til, hvordan udviklingen er, og hvordan den fremtidige udvikling skal være. Man vil derfor gøre alt, hvad man kan, for at udligne dette gap.

Analysen som vi tager udgangspunkt i, er Ansoff's vækstmatrix. Denne er bygget op omkring 2 faktorer; markedet og produktet. Hvilken vækststrategi man skal gøre brug af afhænger først og fremmest af, om det er et nyt marked eller et eksisterende marked – altså, om der ekspanderes til et marked, som man allerede er etableret på eller er helt ukendt for virksomheden. Dernæst tages der stilling til, hvorvidt det er et allerede kendt produkt i virksomheden eller om det er et helt nyt.

Figur 3
Ansoff's vækstmatrice²

Såfremt B&O vælger at tilføje en bærbar computer til deres B&O Play-serie, vurderes dette som at være et helt nyt produkt, da B&O ikke førhen har etableret sig på et decideret computermarked. B&O har førhen kun leveret lyd til nogle computerproducenter. I og med B&O førhen kun har produceret lydudstyr til dette marked, vurderer vi også at der er tale om et helt nyt marked, hvorfor der er i denne opgave er tale om diversifikation.

Diversifikation er en god måde at sprede risikoen i sin forretning på. B&O er kendt for at være sælger af eksklusive højtalere og lydudstyr, hvorfor denne også må siges at være af høj forretningsmæssig risiko og følsom overfor konjunkturudsving – når den makroøkonomiske vækst daler, så skærer folk til, hvor det er mest unødvendigt, nemlig på de luksuriøse varer. Derfor kan der også nemt argumenteres for fordelene,

¹ <http://lab.systeme.dk/wp-content/uploads/2009/03/kap17.pdf>

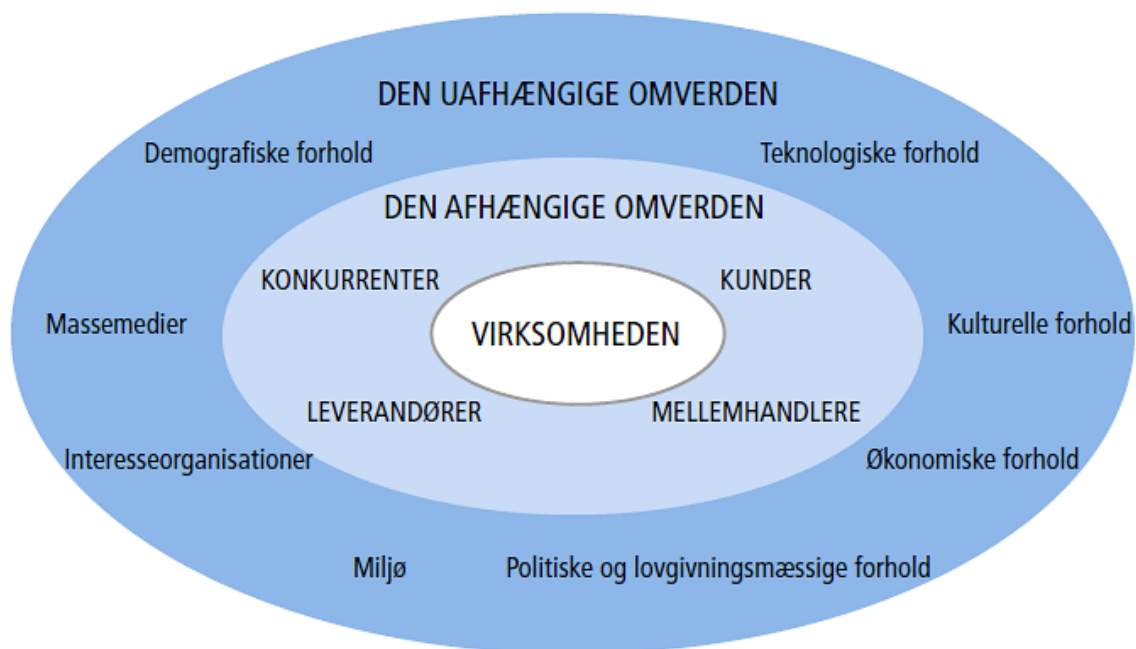
² <http://ivaekst.dk/vaekst/3/6/6/0/vaekstmatricen--ansoffs-model-over-muligheder-for-virksomhedsvaekst>

ved at B&O har lanceret denne B&O Play-serie, som netop kan være med til at opretholde en stabil omsætning i perioder, hvor pengene ikke sidder så løst i forbrugerens hænder.

Men diversifikation er ikke kun at lave et nyt produkt til et nyt marked. Under diversifikation taler man blandt andet om koncentrisk, horisontal eller konglomerat diversifikation. Ved den koncentriske diversifikation udbyder man et nyt produkt til et nyt marked, mens virksomheden primært bruger dette som et sekundært forretningsområde, da de stadig vil fokusere på deres kernekompetencer. Dertil er der den horisontale diversifikation, hvor man udvikler et nyt produkt uden for kernekompetenceområdet, men som stadig kan henvende sig til den nuværende kundegruppe. Ved konglomerat diversifikation udbyder man et produkt, som slet ikke har noget med virksomhedens kernekompetencer eller oprindelige kundegruppe at gøre – f.eks., hvis B&O begyndte at lave vingummibamser.

8. Omverdens model

Den næste strategiske analyse omhandlende B&O beror sig på, hvorledes virksomhedens omverden forholder sig. Alle virksomheders miljø er teoretisk set opdelt i et fjernt og nært miljø, henholdsvis et uafhængigt og et afhængigt miljø. Forskellen på disse er, hvorvidt virksomheden selv kan påvirke nogle af de faktorer, som indgår i det enkelte miljø. Et eksempel på dette kan være i, hvor høj grad virksomheden kan påvirke leverandører eller kunder – noget som vi allerede har diskuteret en smule på brancheniveau i Porters Five Forces, tidligere i opgaven.



Figur 4³

Model: Illustration af omverdens modellens opbygning

Som det kan ses ud fra ovenstående eksempel på opbygning af modellen, kan denne indeholde mange forskellige faktorer. Der fremgår som oftest flest i det uafhængige miljø, da der ofte er rigtig mange elementer i samfundet, som man blot er nødt til at indrette sig under. I det følgende vil vi prøve at diskutere, hvilke elementer, som B&O kan påvirke, eller bliver nødt til at underkaste sig.

Nærmiljø:

B & O's nærmiljø er opbygget på den måde, at alt hvad virksomheden har mulighed for at påvirke, bliver påvirket. Virksomheden har rigtig meget fokus på distributionskæden, hvordan produktet kommer frem til forbrugeren og, hvilket indtryk omverdenen har af B&O. Virksomheden har igennem mange år fået

³ <http://toolbox.systeme.dk/index.php?id=578>

opbygget sig et brand, som i sig selv ses som et kvalitetsstempel. Når kunderne hører navnet "B&O" har de allerede på forhånd associeret dette med noget lækkert design og god lyd. På trods af, at B&O ikke leverer high-end lydudstyr, men ligesom Apple, slår sig på design og brugervenlighed, bliver det ofte sammenlignet med rigtig godt lydudstyr. Det er et rigtig godt udgangspunkt at have for sine produkter, at bare navnet kan skabe succes omkring produktet.

B&O har i rigtig lang tid gjort brug af sine egne butikker som salgskanal. Man har selvfølgelig også med årene hoppet med på bølgen omkring webhandel, men i 2013 lancerede man et nyt koncept for sine B&O-butikker. Man vil overfor forbrugeren skabe en stemning af god kvalitet og lyd, også når man befinder sig i butikken. Konceptet byder på, at både nuværende kunder, men også de fremtidige kunder skal have vagt nysgerrigheden ved, at træde ind i en B&O-butik. B&O Play har også fået en location i det nye koncept, hvilket er essentielt for at kunne promovere dette – også overfor de eksisterende kunder.⁴

Da B&O gerne vil sættes i forbindelse med kvalitet, er det en meget vigtig faktor, at der er styr på leverandørerne, både den kvalitative del, men også måden, hvorpå arbejdet foregår. Det dur ikke for B&O, at der bliver mediestorm omkring børnearbejde eller unødvendigt spild af råmateriale hos leverandørerne. Derfor har B & O siden 2005 udarbejdet en Code of Conduct, som "tvinger" leverandørerne, til at være optimale indenfor centrale områder, hvilket er påkrævet, såfremt der skal produceres til B&O.⁵

Det sidste punkt, som jeg vi vil lægge vægt på under fjernmiljøet er konkurrenterne. I og med B&O ofte bliver forbundet med kvalitet og lækkert design, har de også formået at differentiere sig på markedet, hvorfor man egentlig holder konkurrenter lidt ude i kulden på dette marked. Der er rigtig mange udbydere af fjernsyn og diverse gadgets, men ingen af disse konkurrerer på samme parametre som B&O. Kunderne hos B&O er villige til, at betale 5 gange så meget for et fjernsyn i forhold til det, som nogle af konkurrenterne udbyder. Ved at differentiere sig på markedet, opnår man denne effekt, hvor præferencegraden for et produkt er så høj, at det overskygger konkurrenternes alternativer. Det er først igennem de seneste år, hvor man har set effekten af den økonomiske krise, at vi kan se, hvor svaghederne hos B&O ligger. Da B&O udnytter kundernes præferencegrader til fulde, betyder det også, at de eksklusive produkter måske bliver revurderet, når der skal købes nyt fjernsyn eller lydsystem, hvis pengene ikke rigtigt er der. Det er nemmere at gå til nogle af de billigere alternativer, da købsrisikoen ikke er så stor her. Lanceringen af B&O Play kan dog måske vise sig, at have lidt indflydelse på dette, da det nu billigere alternativ kan konkurrere med nogle af de andre udbydere på markedet, som ikke ligger i den høje prisklasse.

Fjernmiljøet:

Fjernmiljøet (også kaldet det "uafhængige miljø") er opbygget af elementer, som virksomheden ikke selv kan påvirke. I modellen ovenfor fremgår flere forskellige eksempler på elementer, som er uden for virksomhedens rækkevidde og bliver kontrolleret af en 3. part. Ved det uafhængige miljø er man ofte nødt til at tilpasse sin virksomhed til disse vilkår og deres ændringer i løbet af årene – et kendt eksempel herpå er den teknologiske udvikling, som man er nødt til at være up-to-date på, for at kunne overleve i moderne forretningsskab.

⁴ <http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=8908&zoneid=5>

⁵ http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_2013_DK.pdf

De teknologiske forhold er også yderst relevante i forhold til at diskutere B&O's omverden. Den teknologiske udvikling har i løbet af de seneste år udviklet sig ekstremt hurtigt, og vil formegentlig gøre det i årene fremover i samme hast. Det kan diskuteres, hvorvidt B & O står stærkt overfor den teknologiske udvikling. Virksomheden udbyder sublime teknologiske løsninger til deres kunder, men prisen for investeringerne er relativt høje, sammenlignet med konkurrenternes priser. Det er blevet nemmere at lave lækkert design, som var et af B&O's konkurrenceparametre. Det kan gøre det svært for virksomheden at overbevise købere om, at fjernsynet til 100.000 kr. giver mere merværdi end konkurrentens tilsvarende teknologiske specifikationer til 20.000 kr. Den teknologiske udvikling gør det svært for B&O, at fastholde kundesegmentet, da udviklingen gør, at produkterne i løbet af få år er forældede i deres teknologi. Dette kan være endnu en grund til, at B&O har lanceret B&O Play, som gør det muligt for forbrugeren, at investere i et flot produkt med en teknologi, som er up-to-date uden at føle, at teknologien er forældet i løbet af kort tid. B&O's forrige CEO Kalle Hvidt Nielsen udtaler også i et interview fra 2010, at B&O skal have teknologiplatformen på plads og hurtigt have accelereret mængden af nye produkter, hvilket må siges at være sket i de seneste par år med blandt andet B&O Play.⁶

Som tillæg til ovenstående kan de økonomiske forhold siges at have stor indflydelse på B&O. Hvorvidt der er højkonjunktur eller lavkonjunktur har stor indflydelse på forbrugernes privatforbrug. En virksomhed som B&O, der lever af at sælge luksuriøse produkter, er på et af de første markeder, som bliver ramt, når der er store udsving i konjunkturerne. I 2009 fremlagde B&O et af deres dårligste regnskaber i næsten 30 år – en klar begrundelse for dette var finanskrisen som havde sat sine spor i befolkningens købsadfærd.⁷ Derudover blev året 2012/13 heller ikke et prangende år for B&O. Man havde i forvejen nedjusteret forventningerne til regnskabsåret – dette har resulteret i, at B&O vil lukke op mod 125 butikker og indtil videre er 80 medarbejdere afskediget. Håbet fra B&O's nuværende CEO Tue Mantoni er, at væksten i Kina snart vil melde sig, og en etablering på markedet kan blive en realitet.⁸

Der kan ligeledes drages en parallel fra ovenstående udfordringer, til de kulturelle forhold i det uafhængige miljø. Måske er kulturen ikke længere, at fjernsynet skal være det dyreste, før det er det smarteste? De kulturelle og demografiske forhold i nutidens Danmark, kan måske gøre det svært for B&O at fastholde et kundesegment lig deres hidtidige, da alternativerne er uendelige. Med B&O Play-serien formår man dog, at fange et helt nyt publikum, som er tiltrukket af det lækre design, men ikke til en overdådig dyr pris.

Det sidste element, som vi vil diskutere i denne analyse er mediernes rolle i promoveringen af B&O. Virksomheden har et ekstremt godt renommé, hvilket jo skyldes deres kernekompetencer inden for teknologiske løsninger med hensyn til design og kvalitet. Dette er ting, som B&O selv kan pejle i en retning, men uden mediernes omtale og PR vil det være umuligt, at nå det samme kundesegment. Et godt eksempel på mediernes rolle i forhold til B&O, er den usikkerhed, som der har været i forhold til aktiekurserne i de seneste år. Blot ved B&O's seneste kvartalsregnskab i 2013 faldt aktien 7,6 procent, hvilket primært har skyldtes de forventninger, som har været til virksomheden i det sidste kvartal, men også at nyheden om et

⁶ <http://ing.dk/artikel/ekspert-bo-halser-efter-teknologien-105836>

⁷ <http://www.business.dk/investor/bo-bombet-28-aar-tilbage>

⁸ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/04/05/091012.htm>

dårligt resultat spreder sig som ringe i vandet⁹. Dårlig omtale og dårlige resultater giver genklang i investorerne og forbrugernes adfærd.

Vi har nu analyseret og belyst B&O's forskellige positive og negative forhold indenfor deres afhængige og uafhængige omverden. Vi vil derfor komme nærmere ind på B&O's aktiviteter vedrørende disse forhold – vi vil altså komme nærmere inde på B&O's kernekompetencer.

⁹ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-73500270:drama-p%C3%A5-b%C3%B8rsen-boaktien-styrtdykker-efter-b%C3%B8rspause.html>

9. Værdikædeanalyse

Figur 5¹⁰

Vi vil ved hjælp af en værdikædeanalyse vurdere virksomhedens interne konkurrencesituation, således vi kan uddrage hvilke aktiviteter B&O har som kernekompetencer. Kernekompetencer findes, ved at se virksomheden som en udefrakommende – altså, som en kunde. Man vil på den måde kunne lokalisere, hvilke aktiviteter i virksomheden der er essentielle for afsætningen af produkter, samt hvilke aktiviteter der bør forbedres eller helt kan undværes. Før en aktivitet kan kaldes en kernekompetence, skal den opfylde 3 kriterier – kunden skal opleve kompetencen som værende værdifuld; kompetencen skal differentiere sig fra konkurrenterne; kompetencen skal indeholde mulighed for at blive udviklet. Udover kernekompetencer, er der konkurrencemæssige kernekompetencer – denne findes ved at se indefra virksomheden og ud, hvor virksomhedens produkt skal have en fordel i forhold til konkurrenternes produkter¹¹.

Udover primære aktiviteter, hvilke gerne skulle ende med at være kernekompetencer, vurderes der yderligere aktiviteter i værdikæden – støtteaktiviteter. Støtteaktiviteter er aktiviteter, der understøtter de primære aktiviteter. Man kan derfor sige, at støtteaktiviteterne er de aktiviteter du ikke tænker over, når du overvejer at købe et produkt hos B&O (eller hvilken som helst anden virksomhed). Disse aktiviteter er dog nødt til at være der, for at udvikle disse kernekompetencer, der giver værdi for kunden.

B&O benytter sig af en lang række leverandører, primært lokaliseret i Asien og Europa. B&O stræber efter langvarige leverandøraftaler, således der ikke forekommer pludselige problemer vedrørende leverancerne. B&O stræber endvidere efter, at leverancer af vigtige råvarer garanteres gennem kontrakter og aftaler,

¹⁰ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=576>

¹¹ <http://afs1.systime.dk/index.php?id=144>

samt hvor der er mulighed for samarbejder med adskillige leverandører. Dette er afgørende i B&O's tilfælde, især fordi B&O er særligt anerkendt for deres høje kvalitet.

Udover høj kvalitet er B&O endvidere anerkendt for deres innovative og tidsløse designs. Dette sikrer de ved hjælp af et samarbejde mellem B&O's egne designere og eksterne uafhængige designere. B&O havde produktionen i deres hovedsæde i Struer - dette er nu flyttet til Tjekkiet for omkostningseffektivisering¹². B&O's innovative og tidsløse designs, samt deres høje kvalitet, har resulteret i, at B&O har fået et anerkendt brand, hvilket har givet deres produkter denne niche status. Det giver derfor en form for status at eje B&O-produkter, hvorfor deres kvalitet og designs i fremstillingsprocessen vurderes at være en kernekompetence.

B&O benytter sig af egne butikker, samt shop-in-shops rundt i hele verden. De indførte i december 2010, at udvikle et centrallager, således alle butikker rundt om i verden serviceres af samme lager, lageret er lokaliseret i Herning¹³ hos Langebæk Logistics. Dette sikrer at B&O altid har et fuldt overblik over samtlige ordrer rundt om i verden. De kan således nemmere finde tilbage til ordrer fra de forskellige butikker og sørge for altid at levere til tiden og opretholde en god service for kunder og samarbejdspartnere. Punktlighed og god service vurderes at være en kernekompetence i B&O.

Herudover åbnede B&O en ny konceptbutik på strøget i København, hvilket de har gjort, da de nuværende butikker virker som museer. En B&O butik er ikke en butik man blot går ind i, kigger sig lidt omkring og prøver nogle forskellige produkter. De har derfor udviklet et nyt koncept, hvor butikken bliver mere åbent anlagt og alle får lov til at benytte sig af samtlige artikler i shoppen. De differentierer sig altså ikke bemærkelsesværdigt på dette område, da konkurrenter benytter sig af samme former for salgskanaler.

Markedsføring og salg er en relativt stærk side i B&O, idet de har et stærkt og velkendt brand. B&O reklamerer både i tv, online og i aviser. Endvidere markedsfører B&O sig igennem deres shop-in-shops, således de rammer forskellige målgrupper, de ikke ville ramme i deres almindelige shops eller igennem deres markedsføring.

I 2013 valgte B&O at samarbejde med BBH¹⁴, hvilket er et af verdens førende og mest anerkendte reklamebureauer, idet de har valgt at have større fokus på global markedsføring¹⁵. De vil igennem øget markedsføring i hele verden, specielt i østlandene som f.eks. Kina¹⁶. Salget i Europa har været faldende, hvorfor B&O er nødsaget til at øge deres omsætning i BRIK-landene, hvilke de allerede nu er kommet godt ind på, især i Kina hvor de fortsat forventer vækst¹⁷.

En klar kerneaktivitet hos B&O er deres service. Servicen er af god kvalitet og er anerkendt af alle der har ejet B&O produkter.

¹² http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/259567/b_o_dropper_dansk_tv-produktion.html

¹³ <http://www.scm.dk/direkte-distribution-til-hele-verden>

¹⁴ Bartle Bogle Hegarty

¹⁵ http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/255692/b_o_hyrer_et_af_verdens_bedste_reklamebureauer.html

¹⁶ <http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-10/BO-skruer-op-for-markedsfoeringen>

¹⁷ http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/267120/kina_skal_redde_b_o_fra_preset_europa.html

B&O's forhenværende administrerende direktør, Kalle Hvidt Nielsen, udtalte d. 1. september 2009

*"Hos Bang & Olufsen er vi så overbeviste om kvaliteten af vores eksklusive audio- og videoprodukter, at det er helt naturligt for os at give vores kunder en udvidet garantiordning. Det er baggrunden for, at vi nu tilbyder tre års garanti"*¹⁸

De har altså frivilligt hævet deres garantiordning fra 2 til 3 år, da de er så overbeviste om deres produkters gode kvalitet.

Nu hvor aktiviteterne er analyseret og belyst, kan det overvejes, om det kunne give en værdi for kunden, at nogle af disse aktiviteter outsources. B&O har som sagt allerede outsourcet deres lager til Langebæk Logistik.

¹⁸ http://investor.borsen.dk/artikel/1/164882/b_o_udvider_garantien_fra_to_til_tre_aar.html

10. Porters Five Forces – Brancheanalyse

Vi vil nu tage udgangspunkt i Porters Five Forces, som er en brancheanalyse bygget op omkring 4 elementer, der tilsammen udgør konkurrencesituationen i en given branche. Modellen er udarbejdet af Michael E. Porter, og kan bruges til at give et billede af en branches sammensætning i forhold til leverandører, kunder, konkurrenter mv. Det er vigtigt, at tage branchen in mente i forhold til analyse af en virksomhed, da det danner grundstenen for, hvordan man kan operere indenfor markedet og hvilke forudsætninger man har for at ekspandere sin forretning.

Figur 6¹⁹

Ovenfor ses de 4 elementer, som udgør konkurrencesituationen på markedet. En virksomhed, som har monopol vil ofte være rigtig stærk indenfor alle 4 kasser, hvorimod man i et marked, hvor fuldkommen konkurrence hersker, ofte vil se nogle stærke og svage punkter i forhold til markedet – blandt andet, hvordan man kan holde nye konkurrenter ude fra markedet.

Da vi i vores problemformulering vil se på B&O's muligheder for at lancere en laptop i deres B&O Play serie vil vi derfor nu undersøge, hvordan brancheforholdene er i computerbranchen – dette skal lede os til en forståelse af, hvordan B&O kan agere i markedet.

Nu ser det i forhold til computerbranchen, hvor man ikke har et monopolistisk konkurrenceforhold, kan man have en forudindtaget opfattelse om, at der er rigtig stor trussel fra udbydere af substituerende produkter og nye konkurrenter, da markedet er styret af den teknologiske udvikling, hvorfor man hurtigt kan blive overhalet indenom af nye spillere på markedet.

10.1 Truslen fra nye indtrængere i branchen

I computerbranchen har vi rigtig mange udbydere, som kan tilbyde diverse pakkeløsninger både til business-to-consumer og business-to-business markedet. I forhold til business-to-consumer markedet, som

¹⁹ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=586>

vi har afgrænset os til i denne opgave, har vi både udbydere i den dyre ende og billige ende af skalaen. Der er udbydere, som sidder rigtig tungt på markederne, heriblandt kan Apple, Hewlett Packard og Dell nævnes. Apple er kendt for sine eksklusive og lidt dyre produkter, hvorimod man ved Hewlett Packard kan få computere helt ned i 3 t.kr-klassen. Mange af udbyderne indenfor computerbranchen er internationalt rigtig store virksomheder, som besidder midler, der kan gøre alt for at holde nye indtrængere udenfor markedet. Såfremt nye indtrængere skal have en chance i branchen vil det kræve en stor mængde af ressourcer, både økonomiske, men også vidensressourcer. De eksisterende brands på markedet står rigtig stærkt – der er stort set ingen udbydere som konkurrer med Apple's eksklusive produkter. Apple slår på nogle helt andre parametre i forhold til branding af sig selv; design, brugervenlig osv.

10.2 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Leverandørernes forhandlingsstyrke er et lidt specielt område i computerbranchen. Stort set alle computere kører med identiske hardware mærker, hvorfor der er nogle enkelte store aktører, som sidder på dette marked. Det kan gøre det meget besværligt for producenten, at forhandle med leverandøren, da der ikke er ret mange andre muligheder. I og med at computerbranchen er bygget op omkring en håndfuld rigtig store udbydere og mange små, har man dog også fra f.eks. Apple's side rigtig stor forhandlingsværdi i forhold til, om man gør brug af en Intel processor eller en AMD processor. Det kræver derfor, at man er en stor aktør på markedet før man kan stå stærkt overfor leverandørerne. Da udviklingen i teknologien vokser med voldsom hast, kan man derfor også stille store krav til sine leverandører, og lade dette være et konkurrenceparameter i forhold til forhandlingsstyrken. Derudover er det også et varemærke for leverandørerne, at være leverandører til B&O, hvilket måske også kan bidrage til, at leverandørerne gerne vil forhandle med B&O.

10.3 Truslen fra udbydere af substituerende produkter

I det seneste år, hvor teknologien har bragt derud af har vi set, hvordan tendenserne kan skifte. Vi gik fra fastnet telefoner til mobiltelefoner, vi gik fra stationære computere til bærbare laptops osv. Da teknologien sætter loftet for, hvad vi kan levere, vil der hele tiden være nye udbydere, som prøver at komme med ideer til, hvordan man nu kan udvikle teknologien og tjene penge herpå.

Ifølge en artikel på maczonen.dk²⁰, som beskæftiger sig med artikler omkring apple, bliver der skrevet, at man nu endelig i en analyse kan se, at iPads kannibalerer markedet for MacBooks. Det er formegentlig noget vi vil se meget mere af i løbet af de næste mange år, da vi hele tiden fornyer teknologien og det gamle bliver forældet.

Dette betyder imidlertid, at markedet står i sådan en situation, at én rigtig god idé kan vende det hele 180 grader. Vi kan se, at iPads afløser salget af computere, hvilket er et rigtig godt argument for, at nytteværdien af de forskellige produkter ændrer sig i takt med menneskets hver dag. Forbrugeren vil gerne have fleksibilitet, hvilket man kan opnå i højere grad ved brug af en tablet end en computer.

10.4 Køberne og deres forhandlingsstyrke

Kundernes forhandlingsstyrke vurderes at være på et middel niveau. Argumentet for dette lyder, at forbrugeren ofte vil stå i en situation, hvor man er blevet påvirket fra flere vinkler til at vælge lige nøjagtig

²⁰ <http://maczonen.dk/2012/09/ipad-afloser-pc-pa-uddannelser>

den producent, som man føler kan leverer varen. Der er nærmest opstået en form for religion indenfor brug af teknologi, hvor nogle VIL have Apple, mens andre sværger til Microsoft. Derfor er det vigtigt for virksomhederne, at kunne få et ordentligt greb omkring forbrugeren, og slå på nogle enkelte parametre i forhold til branding af netop deres produkt. Apple slår på parametre som brugervenlighed og design, hvilket ofte tiltaler de fleste, hvorimod udbydere som IBM slår på funktionalitet og holdbarhed, som er meget brugbart indenfor B2B markedet.

Det er derfor vigtigt, at finde sin niche før man kan stå stærkt overfor kunden. Hvis man blot er én i mængden af mange standardprodukter kan det være rigtig svært, at opnå den præferencegrad hos forbrugeren, som er nødvendig.

10.5 Konkurrencesituationen på markedet blandt eksisterende udbydere

Jævnfør de forrige afsnit kan der foretages en konklusion på brancheforholdet indenfor computerbranchen. Det vurderes, at være usandsynligt at de store virksomheder pludselig skulle blive udkonkurreret af indtrængere på markedet. De internationalt opererende virksomheder besidder enorm magt på markedet, og med deres besiddelse af stor kapital vil de ofte kunne afværge et angreb på markedsandelene. Dog er situationen lidt en anden i forhold til de substituerende produkter, da vi de seneste år har set en tendens, som tilbyder fleksibiliteten noget mere. Man er gået mere væk fra de stationære computere til at arbejde med laptops eller endda tablets, som erstatning herfor. Det er svært at forhandle med leverandørerne, hvis man ikke står i en situation som f.eks. Apple, hvor leverandørerne vil gøre alt for at lande en ordre. Leverandørerne besidder en stor magt, da der ikke er særlig mange store udbydere af hardware, hvorfor de små udbydere kan være pressede på dette punkt i forhold til pris og kvalitet. Køberne står dog lidt med trumfen i forhold til forhandlingsstyrken, netop da udbyderne kæmper om kunderne. Udbyderne slår på forskellige parametre for at tiltrække det bedste segment. Det er vigtigt for den enkelte udbyder at finde sin niche, som man kan slå på overfor forbrugerne, ellers falder man blot ind i mængden.

I og med at vi vurderer, at B&O ikke skal etablere sig hårdt på markedet og dermed være i hård konkurrence med de store udbydere, mener vi ikke at det vil være et problem for B&O at være en udbyder af bærbare computere. Konkurrencen for B&O vil ikke være i samme stil, som vi ser det med blandt andet Apple og Dell, men blot være mindre udbyder af et eksklusivt produkt, som er fuldt integreret med de øvrige produkter i B&O Play serien.

11. SWOT-analyse

Strengths	Weaknesses
Gode leverandøraftaler God logistik Niché produkter Unikt design Kvalitet	Dyre produkter Smal målgruppe Svage differentieringsmuligheder
Opportunities	Threats
Godt brand God kendskabsgrad Hurtig teknologisk udvikling Ekspansion (BRIK-landene)	Økonomisk krise Hurtig teknologisk udvikling Negativ omtale (grundet regnskaber) Substituerende produkter fra konkurrenter til billigere priser Hård konkurrence

B&O har selv opbygget nogle gode styrker og muligheder, som et resultat af, at de har et godt brand med niche produkter som har unikke designs af høj kvalitet. Endvidere har de ved hjælp af deres nye centrallager fået en god logistisk situation, idet det hele er samlet på ét og samme lager. Der opstår dog et problem vedrørende pris, idet produkterne skal være af denne kvalitet og af dette unikke design, hvorfor konkurrenternes substituerende produkter kan erhverves til lavere priser. Herudover opstår der yderligere et problem i forhold til, at produkterne er niche produkter og at de er i denne høje prisklasse – målgruppen indsnævres og de henvender sig derfor kun til et mindre segment, indenfor populationen af alle brugere af audio eller video, hvor det i forvejen er svært at differentiere sig fra konkurrenterne.

Herudover er det både en mulighed og en trussel, at den teknologiske udvikling sker hurtigere og hurtigere. Truslen ligger i, at konkurrenter hurtigt kan lancere nye produkter med samme eller bedre teknologiske egenskaber til en lavere pris. Desuden ligger der en trussel i, at produkterne hurtigere og hurtigere bliver forældet, hvorfor større investeringer i audio og video bliver færre og færre, idet nye og bedre produkter hurtigere kommer på markedet. B&O er derfor samtidigt nødt til at sende nye og bedre produkter på markedet i højere grad – de dyre og eksklusive produkter er derfor ikke de nyeste i sortimentet i samme tidsrum som de førhen har været. Muligheden ligger i, at B&O's egne udviklere selv får bedre muligheder og mekanismer til at udvikle teknologien og designet i deres produkter.

Endvidere er der hård konkurrence inden for alt IT, ikke kun audio og video. Den hårde konkurrence er et resultat af de mange udbydere, præferencerne for produkterne og den hurtige udvikling indenfor teknologi – det er derfor nemmere for konkurrenter at udvikle nye teknologier og produkter der enten substituerer eller udkonkurrer nuværende teknologier og produkter.

Vi har derfor ud fra ovenstående påtænkt, at B&O skal forsøge sig, at lancere en laptop i B&O Play sortimentet, således de fornyer deres brand og der desuden kan skabes en større sammenhæng i deres nuværende sortiment.

12. Prisoptimering

Ud fra de ovenstående analyser har vi som sagt fundet frem til, at der vil være mulighed for B&O at ekspandere til computermarkedet. Dette skal bestå i lanceringen af en laptop til deres B&O Play serie, som henvender sig til den fleksible forbruger.

Til denne lancering har B&O brug for at indhente nogle tilbud på produktionslinjen af denne laptop. Vi vil derfor i det følgende fremlægge nogle valgmuligheder i forhold til investering og finansiering af produktionslinjen. Før dette er vi dog nødt til at beregne på det givne produkt i forhold til optimal afsætning og prissætning. Til dette vil vi gøre brug af grænsemetoden, som fortæller noget omkring forholdet mellem virksomhedens grænseomsætning og grænseomkostninger for det pågældende produkt.

For at dette kan gøres må vi bestemme markedsformen. Vi har allerede diskuteret dette i en vid udstrækning i de forrige analyser, blandt andet ved Porters Five Forces. Indtrykket af brancheforholdet var, at branchen indeholder mange aktører, der er hård konkurrence, mens forbrugerne søger produkter, der differentierer sig fra de andre. Dette er også primært markedsformen for B&O, som sagt før i rapporten, differentierer sig på kvalitet og design. Markedsformen, som vil ligge til grund for vores prisoptimeringsberegning er derfor monopolistisk konkurrence.

Den monopolistiske markedsform er defineret ved et heterogent marked, altså hvor forbrugeren har præferencer overfor de forskellige udbudte produkter. Derudover er det defineret som et marked, hvor der er mange udbydere. Afsætningskurven, som vi tager udgangspunkt i, i forhold til prisoptimering, er kendetegnet ved at være faldende fra venstre mod højre, dog ikke i lige så stor grad, som vi ser det ved monopol. Derudover er der ved monopolistisk markedsform en relativ stor priselasticitet. Priselasticitet er udtrykket for, hvor stor grad et produkt er afsætningsmæssigt påvirkeligt overfor prisændringer – følsomheden overfor at prisen bliver hævet eller sænket.

Vi antager, som nævnt i afgrænsningen, nogle fiktive forudsætninger til beregninger i det følgende.

Vi har antaget at prisafsætningsfunktionen er foreskrevet ved følgende funktion:

$$-0,20x+15.000$$

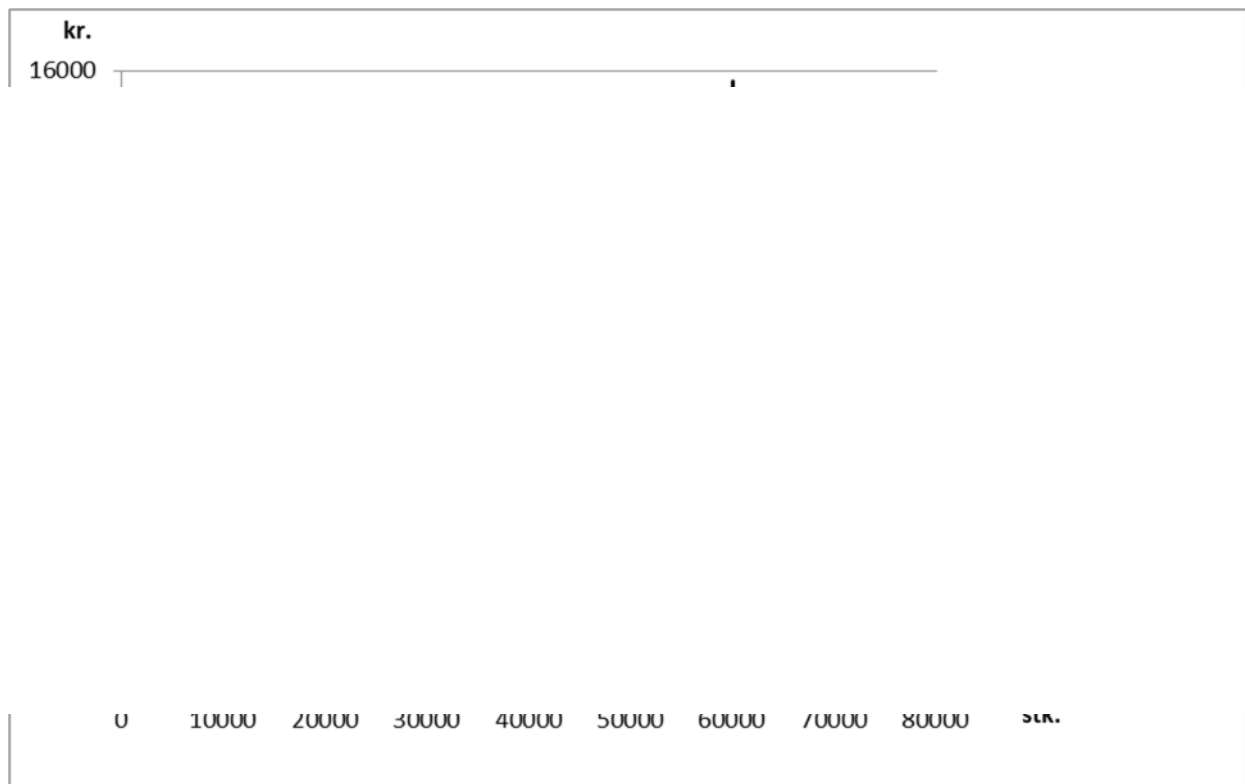
Næste skridt i beregningen er at finde grænseomsætningen. Denne findes ved at differentiere ovenstående funktion:

$$-0,20x^2+15.000x$$

$$\text{Grænseomsætning: } -0,40x + 15.000$$

Grænseomsætningen er udtryk for værdien af den sidst solgte enhed. Det optimale punkt i en prisoptimering er i skæringen mellem grænseomsætningen og grænseomkostningen. Til vores beregning har vi antaget, at det vil koste i alt 4.000 kr. at producere én enhed – heraf 3.000 kr. til komponenter og 1.000 kr. i lønomkostninger til personale. Derudover har vi fastsat en kapacitetsgrænse på 60.000 stk. Såfremt der skal produceres mere end 10.000 stk. stiger omkostningerne pr. enhed med 12 øre – dette er omkostninger til overarbejde, spild mv.

Vi ved derfor at vores grænseomkostning er lig 4.000 kr. indtil 10.000 producerede stk. Derefter vil grænseomkostningen have en lineær udvikling. Dette er illustreret ved nedenstående diagram:



Figur 7

For at kunne finde det optimale punkt i prisoptimeringen skal vi, som sagt, finde skæringspunktet mellem grænseomsætning og grænseomkostning, hvorfor vi skal finde forskriften for den hældende del af grænseomkostningen. Dette kræver først, at vi finder hældningen a ved følgende:

$$a = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} = \frac{10.000 - 4.000}{60.000 - 10.000} = \frac{6.000}{50.000} = 0,12$$

Vi har valgt punktet inden stigningen på (10.000,4.000) og andet punkt er ved kapacitetsgrænsen, hvor gromk stiger pr stk., vi har valgt (60.000,10.000).

Dernæst skal vi finde b ved følgende:

$$b = y_1 - ax_1 = 4.000 - 0,12 \cdot 10.000 = 4.000 - 1200 = 2.800$$

Funktionen for grænseomkostningen kan derfor foreskrives ved følgende:

$$0,12x + 2.800$$

For at finde skæringspunktet i ovenstående diagram mellem grænseomsætningen og grænseomkostningen må disse sættes lig hinanden og x isoleres:

$$-0,40x + 15.000 = 0,12x + 2.800$$

$$-0,52x = 12.200$$

$$X = 23.462$$

For at finde den tilhørende y-værdi indsættes 23.462 i vores prisafsætningsfunktion fra tidligere:

$$-0,20 * 23.462 + 15.000 = 10.308$$

Vores optimale punkt er derfor (23.462, 10.308) hvilket også kan aflæses af ovenstående diagram.

Vi kan nu med ovenstående beregne os frem til det årlige dækningsbidrag, som vi skal bruge senere i opgaven i forbindelse med beregning af investeringskalkulerne.

Omsætning findes ved pris x mængde = (10.308 x 23.462) 241.846.296 kr.

Omkostninger indtil 10.000 stk. mængde x gromk indtil = (23.462 x 4.000) 93.848.000 kr.

Omkostninger udover 10.000 stk løses ved geometri af ovenstående diagram:

$$f(23.462) = 0,12 * 23.462 + 2.800 = 5.615$$

Trækantens højde må derfor være $5.615 - 4.000 = 1.615$

$$23.462 - 10.000 = 13.462 = 13.462 * 1.615 / 2 = 10.870.565 \text{ kr.}$$

I alt dækningsbidrag: 137.127.731 kr.

13. Investering

Vi vil nu i den næste del af opgaven lave nogle forskellige investeringskalkuler, som skal belyse, hvilken investering, som er mest rentabel for B&O. Investeringen består i en maskinpark, bygninger med videre. Et aktiv er i årsregnskabsloven defineret som en ressource, som er under virksomhedens kontrol som et resultat af tidligere begivenheder, og hvorfra økonomiske fordele forventes at tilflyde virksomheden. Dette er også definitionen på den investering, som vi vil foretage i forbindelse med lanceringen af ovenstående laptop.

Man kan vælge at investere af mange forskellige grunde. Det er i vores opgave et mål for B&O at skabe en meromsætning. Derudover kan man også vælge at investere for at minimere sine omkostninger, skabe en mere effektiv produktionslinje eller andet. Vi vil dog i denne investering fokusere på den indtjening og

rentabilitet, som opnås ved investeringen. Ved denne investering vil B&O også ramme et endnu ukendt marked for dem – et marked, hvor der kan differentieres på nogle af B&O's kernekompetencer.

Når man kigger på investeringer er det vigtigt at overveje nogle af de forudsætninger, som man har sig inden man investerer. Det er forudsat for B&O, at der kræves en helt ny maskinpark i nogle nye bygninger, hvorfor vi må forvente, at der er tale om en rigtig stor investering. Det er derfor vigtigt, at man ved en investering ikke kun tager udgangspunkt i den anskaffelsessum, som er forbundet med investeringen, men ligeledes de faste- og variable omkostninger, som følger med.

Da det kan være svært umiddelbart at sammenligne investeringer ud fra blot anskaffelsessum og forventede fremtidige omkostninger vil vi derfor sammenligne to fiktive investeringer ved brug af kapitalværdimetoden. Kapitalværdimetoden er udtryk for summen af de indbetalinger, som investeringen vil indbringe minus investeringen.

13.1 Investeringsforslag 1

Første investeringsforslag bygger på en anskaffelsessum på 800.000.000 kr. Vi har forudsat at levetiden for denne vil være 10 år og at der herefter vil være en scrapværdi på investeringen svarende til 35.000.000 kr. Vi beregnede i prisoptimeringen, at denne laptop årligt kan indbringe et dækningsbidrag på 137.127.731 kr. Det er forudsat at der ved dette investeringsforslag vil være årlige vedligeholdelsesomkostninger på 2.500.000 kr. til brug for vedligehold af maskiner, bygninger med videre. Den endelige årlige fortjeneste vil derfor være 134.627.731 kr.

Købesum	800.000.000	dkk	
Levetid	10	år	
Scrapværdi	35.000.000	dkk	
DB	137.127.731	dkk	pr. år
Vedligeholdelse:	2.500.000	dkk	pr. år
Fortjeneste	134.627.731	dkk	pr. år

Figur 8

13.2 Investeringsforslag 2

Det andet investeringsforslag bygger på en anskaffelsestotal på 600.000.000 kr. Ved denne er levetiden fastsat til 7 år, hvorefter vi har en scrapværdi på 25.000.000 kr. Dækningsbidraget før vedligeholdelsesomkostninger vil her stadig være 137.127.731 kr. Der vil dog ved denne maskine forekomme årlige vedligeholdelsesomkostninger for 5.000.000, hvorfor vores endelige fortjeneste ved dette investeringsforslag er på 132.127.731 kr.

Købesum	600.000.000	dkk	
Levetid	7	år	
Scrapværdi	25.000.000	dkk	
DB	137.127.731	dkk	pr. år
Vedligeholdelse:	5.000.000	dkk	pr. år
Fortjeneste	132.127.731	dkk	pr. år

Figur 9

13.3 Kalkulationsrenten

Endnu en vigtig faktor i forhold til investering er kalkulationsrenten. Kalkulationsrenten er defineret ved en markedsrente, inflation samt investeringens risiko. Man kan groft sige, at investeringen skal give et afkast som er bedre end markedsrenten før det reelt kan betale sig – alternativt bør man teoretisk set investere i noget andet. Derudover er der som nævnt indeholdt en del af inflationen i kalkulationsrenten, da valutaen i fremtiden vil have en anderledes købekraft end den har, på det tidspunkt investeringen foretages. Til sidst er der risikobetoningen i investeringen – jo højere risiko der er forbundet, jo højere en kalkulationsrente, da man jo så vil kræve et større afkast af sin investering.

Vi vil tage udgangspunkt i en markedsrente på 4 %, men da vi i denne opgave regner i faste priser vil der ikke være inkluderet inflation i vores kalkulationsrente. Hvor risikobetoning i investeringen er, kan være meget subjektiv. Vi vurderer, at der ved denne investeringen er en middelmådig risiko. B&O er kendt for at levere kvalitetsprodukter og med deres kendte brand mener vi godt, at en kalkulationsrente på 12 % kan forsvares. Der er dog en hvis risiko forbundet med den høje investering i de materielle anlægsaktiver, da disse formegentlig vil være svært omsættelige, hvis projektet ikke holder – derfor har vi også valgt, at risikoen er på 8 %, hvorfor vi som sagt ender på 12 % i samlet kalkulationsrente.

13.4 Investeringskalkuler

Vi vil som nævnt tage udgangspunkt i kapitalværdimetoden.

Investering 1

Kalkulationsrente		12%		
år	Investering og scrapværdi	Årlige betalinger	Nettobetaling	Nutidsværdi af nettobetaling
0	(800.000.000)		(800.000.000)	(800.000.000)
1		134.627.731	134.627.731	120.203.331
2		134.627.731	134.627.731	107.324.403
3		134.627.731	134.627.731	95.825.360
4		134.627.731	134.627.731	85.558.357
5		134.627.731	134.627.731	76.391.390
6		134.627.731	134.627.731	68.206.598
7		134.627.731	134.627.731	60.898.748
8		134.627.731	134.627.731	54.373.883
9		134.627.731	134.627.731	48.548.109
10	35.000.000	134.627.731	169.627.731	54.615.590
				(28.054.231)

Figur 10

Figur 11

Investering 2

Kalkulationsrente		12%		
år	Investering og scrapværdi	Årlige betalinger	Nettobetaling	Nutidsværdi af nettobetaling
0	(600.000.000)		(600.000.000)	(600.000.000)
1		132.127.731	132.127.731	117.971.188
2		132.127.731	132.127.731	105.331.418
3		132.127.731	132.127.731	94.045.909
4		132.127.731	132.127.731	83.969.562
5		132.127.731	132.127.731	74.972.823
6		132.127.731	132.127.731	66.940.020
7	25.000.000	132.127.731	157.127.731	71.076.606
				14.307.527

Figur 12

Figur 13

Vi kan altså ud fra ovenstående konkludere, at investeringsforslag 2 er det mest rentable for B&O, da denne har den største kapitalværdi efter sin levetids udløb. Vi har endvidere opstillet kapitalværdierne for de forskellige kalkulationsrenter jf. nedenstående:

	Investering 1	Investering 2
1%	kr. 506.785.281,99	kr. 312.299.028,25
2%	kr. 438.017.228,40	kr. 276.893.499,50
3%	kr. 374.445.139,91	kr. 243.520.438,14
4%	kr. 315.596.241,06	kr. 212.035.810,21
5%	kr. 261.046.616,77	kr. 182.307.420,97
6%	kr. 210.415.636,89	kr. 154.213.821,04
7%	kr. 163.361.071,57	kr. 127.643.323,89
8%	kr. 119.574.805,65	kr. 102.493.122,55
9%	kr. 78.779.072,88	kr. 78.668.494,45
10%	kr. 40.723.142,55	kr. 56.082.084,90
11%	kr. 5.180.399,75	kr. 34.653.260,74
12%	(kr. 28.054.230,76)	kr. 14.307.526,70
13%	(kr. 59.166.560,79)	(kr. 5.024.002,33)
14%	(kr. 88.325.152,57)	(kr. 23.405.078,71)
15%	(kr. 115.683.102,77)	(kr. 40.894.754,56)
16%	(kr. 141.379.625,05)	(kr. 57.547.773,91)
17%	(kr. 165.541.455,55)	(kr. 73.414.928,60)
18%	(kr. 188.284.102,85)	(kr. 88.543.381,62)
19%	(kr. 209.712.960,77)	(kr. 102.976.961,10)
20%	(kr. 229.924.300,44)	(kr. 116.756.427,88)

Figur 14

Figur 15

Vi kan ud fra ovenstående se, at investeringsforslag 1 faktisk er mest rentabelt langt hen ad vejen, men da vores investeringen er fastlagt med en højere kalkulationsrente ender det altså med at være investeringsforslag 2, som er det foretrukne valg. Vi kan dog også se ud fra dette, at såfremt kalkulationsrenten ville være 13 %, så ville vi ikke have nogen rentable forslag overhovedet, hvorfor man så måtte være nødsaget til at droppe projektet, eller gøre noget for at kunne begrænse sin risiko.

14. Finansiering

Da vi nu har fundet den investering, som er mest rentabel ved vores kalkulationsrente, har vi derfor noget at gå videre med, til at beregne hvordan dette så skal finansieres. Det er vigtigt, når man kigger på finansieringsforslag at gøre sig klart, hvad man gerne vil have ved sit lån. De vigtigste ting at tage i betragtning er følgende:

- Omkostninger
- Likviditet
- Risiko
- Fleksibilitet

Først ses der på, hvilket omkostninger der er i forbindelse med lånet, samt hvilke omkostninger man pådrager sig ved sin fremtidige forpligtelse – til dette vil man ofte kunne bruge den effektive rente til at få et hurtigt overblik over, hvilket lån, som er billigst. Dette kræver dog, at lånene er sammenlignelige i forhold til levetid, hovedstol og afdragsprofil. Dernæst ses der på likviditeten. Hvis renten er højere på lånet, end det afkast som investeringen forventes at kunne afgive, vil man miste likviditet. Det er derfor vigtigt i forhold til dette, at vælge et lån, som er overkommeligt i forhold til den investering, som man vælger at foretage.

Derudover er risikovillighed vigtigt i forhold til vurdering af lån, da man skal gøre sig klart, hvorvidt man for eksempel ønsker et fast- eller variabelt forrentet lån eller lignende faktorer, som kan have indflydelse på, at man pludselig kan stå i en situation, hvor ydelserne stiger.

Dette leder os videre til det næste punkt omhandlende fleksibilitet. Skal der stilles store sikkerheder for lånet, er det måske ikke så fleksibelt. Kan det indfries før tid, eventuelt til kurs 100 er også vigtigt. Derudover er det også vigtigt, at gøre sig klart, om man har brug for et lån, hvortil der udbydes afdragsfrihed, i situationer, hvor pengene måske kunne bruges på noget andet end at afdrage gæld.

Vi vil i det følgende se på 2 forskellige lån; serielån og annuitetslån. Da det ikke vil give mening, at se på den effektive rente i forhold til ovenstående lån, da disse ikke har samme afdragsprofiler, hvorfor vi må være nødsaget til at bruge kapitalværdimetoden her også.

Serielån

Annuitetslån

Fastslåelse af ydelsen

N =	14	N =	14
I =	4%	I =	4,25%
PV =	500.000.000	PV =	500.000.000
PMT =	(kr. 47.334.486,53)	PMT =	(kr. 48.119.027,87)

Serielån

I =	12%
N =	14
PMT =	(kr. 47.334.487)
FV =	0

Annuitetslån

I =	12%
N =	14
PMT =	(kr. 48.119.028)
FV =	0

Nettoprovenue	kr. 500.000.000,00	Nettoprovenue	kr. 500.000.000,00
Nutidsværdi	kr. 313.740.939,70	Nutidsværdi	kr. 318.941.011,73
Kapitalværdi	kr. 186.259.060,30	Kapitalværdi	kr. 181.058.988,27

Figur 16

Da annuitetslånet har den største kapitalværdi vurderes det på denne baggrund, at være det bedste lån set ud fra et økonomisk perspektiv. Derudover er det også en fordel ved annuitetslånet, at afdraget i perioden stiger, mens renten falder, hvorfor man også på denne måde opnår bedre likviditet. Både et serielån og annuitetslån kan normalvis indfries til kurs 100. I forhold fleksibiliteten og risikovurdering er de to lån identiske.

15. Konklusion

Vi vurderer på baggrund af de foretagne strategiske analyser, at B&O kan udvide deres kundebase uden at miste nuværende kunder ved at lancere en laptop i B&O Play serien. Vi mener ikke, at denne vil føre til et fald i salget af de nuværende produkter, idet det blot er et supplerende produkt, som vil være fuldt integreret med det øvrige sortiment, hvorfor der også kan forventes mersalg af disse.

Vi har først i opgaven kigget på B&O og B&O Play's økonomiske forhold i en regnskabsanalyse. Denne indikerede, at B&O-koncernen ikke har klaret det godt i regnskabsåret 2012/13, hvorimod det nystiftede selskab B&O Play har klaret det godt. Dette er også en indikator på, at en lancering af en laptop i B&O Play serien vil være til gavn for hele B&O-koncernen. Dette blev også undersøgt ved hjælp af Ansoff vækstmatrice, som viste at B&O kunne skabe vækst ved at gå ind på et nyt marked med et nyt produkt – altså de kunne bruge diversifikation som en vækstmulighed. Til at understøtte, hvordan dette kan påvirke B&O har vi foretaget beregninger, som viser at der ved den optimale mængde og pris kan indbringes et årligt dækningsbidrag på 137 millioner kr.

Det er vigtigt for B&O, at lanceringen af dette produkt foregår i overensstemmelse med virksomhedens kernekompetencer, hvilke vi analyserede i en værdikædeanalyse. B&O differentierer sig på design, kvalitet og kundeservice, hvilke stadig er vigtige parametre for, at en ny produktlancering skal bære frugt.

Derudover har vi i forbindelse med B&O set på nogle af de eksterne og interne faktorer, som virksomheden skal være opmærksomme på. Forskellige faktorer har indflydelse på virksomhedens forretningsskab, herunder hvilke faktorer, som B&O selv har mulighed for at påvirke, samt de eksterne faktorer, der er upåvirkelige. Her kan nævnes, at de økonomiske forhold i samfundet er en afgørende faktor for, hvorledes salget af den nye computer skal ende.

Vi har i denne forbindelse også set på, hvordan computerbranchen generelt er skruet sammen via Porters Five Forces. Konklusionen på dette blev, at computerbranchen er svært at trænge ind i, blandt andet fordi det kræver en stor mængde kapital, men også fordi at markedet er styret af store aktører og den teknologiske udvikling altid er i fokus, hvorfor det kan være svært som ny at etablere sig fast her. Dette mener vi dog ikke er et problem for B&O, da denne virksomhed ikke har til mål at have computere som sit hovedsalg, men dette blot skal være et supplement til de øvrige produkter som indgår i B&O Play sortimentet.

Til hvorledes B&O kan lancere dette produkt har vi lavet forskellige investeringsberegninger, som viser forslag på, hvordan B&O kan etablere en maskinpark og lokaler til produktion af denne enhed. Vi har dertil lavet tilhørende finansieringsberegninger, opstillet via fiktive forudsætninger, som viser at det mest rentable for B&O vil være et annuitetslån. Der er diskuteret, hvilke parametre der skal forholdes til ved valg af finansiering – dette vil være op til, hvor stor en risiko man er villig til at løbe i forbindelse med sådanne en låntagning.

16. Litteraturliste

Bøger:

Driftsøkonomi, Peter Lynggaard, 7. udgave

Investering og finansiering, Peter Lynggaard, 8. udgave

Økonomistyring og budgettering, Jens Oksen Jensen, 7. udgave

B&O Annual Report 2012/13

B&O Play Annual Report 2012/13

Hjemmesider:

www.systime.dk

www.business.dk

www.borsen.dk

Artikler:

<http://ivaekst.dk/vaekst/3/6/6/0/vaekstmatricen--ansoffs-model-over-muligheder-for-virksomhedsvaekst>

<http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=8908&zoneid=5>

http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_2013_DK.pdf

<http://ing.dk/artikel/ekspert-bo-halser-efter-teknologien-105836>

<http://www.business.dk/investor/bo-bombet-28-aar-tilbage>

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/04/05/091012.htm>

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/259567/b_o_dropper_dansk_tv-produktion.html

<http://www.scm.dk/direkte-distribution-til-hele-verden>

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

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-10/BO-skruer-op-for-markedsfoeringen>

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/267120/kina_skal_redde_b_o_fra_presset_europa.html

http://investor.borsen.dk/artikel/1/164882/b_o_udvider_garantien_fra_to_til_tre_aar.html

<http://maczonen.dk/2012/09/ipad-afloser-pc-pa-uddannelser>

