

Bang & Olufsen A/S

BANG & OLUFSEN



Afgangprojekt - HD 1. del

Jesper Brandt Pedersen, Emil Kusk & René Kiil

- Universitet Aalborg, AAU
- Hold nr. B2
- Gruppe B07
- Vejleder Brian Nielsen
- Aflevering 28. maj 2014
- Anslag 86.720

2014

Indholdsfortegnelse

Problem og teori	2
Indledning	2
Problemstilling	3
Problemformulering	3
Arbejdsspørgsmål	3
Afgrænsning.....	4
Ansvarsfordeling.....	4
Kildekritik	4
Model- og metodevalg.....	5
Virksomhedsbeskrivelse.....	7
Analyse	9
Strategisk analyse.....	9
Omverdens analyse	9
Porters Five Forces.....	16
Regnskabsanalyse	23
Nøgletalsanalyse.....	24
SWOT-analyse	29
Løsningsforslag 1.....	33
Løsningsforslag 2.....	37
Konklusion.....	40
Litteraturliste	41
Bilag 1 - officiel resultatopgørelse	43
Bilag 2 - officiel balance	44
Bilag 3 - officiel balance	45

Problem og teori

Indledning

Der begyndte i 2008 en international finanskrisen, som af mange økonomer er blevet kaldt den værste krise siden verdenskrisen i 1930'erne.¹

Inden finanskrisens begyndelse var mange lande præget af økonomisk højkonjunktur, som primært blev drevet af stigende ejendomspriser.¹ Dette betød, at der verden over var et stærkt stigende forbrug som medførte en rekord lav arbejdsløshed. Men da krisen indtraf i 2008 blev det hele vendt på hovedet og verden har lige siden været præget af økonomisk lavkonjunktur. Arbejdsløsheden steg markant som følge af en faldende efterspørgsel på varer primært på grund af faldende ejendomspriser.

Mange virksomheder i verden er lukket og mange har været igennem en hård periode som en direkte konsekvens af krisen. En af dem er Bang & Olufsen A/S herefter kaldt B&O, som blandt forbruger er et symbol på velstand, kvalitet, design og luksus i den dyre ende². B&O's produkter er kendt som luksusgoder som er meget konjunktur følsomme, hvilket betyder at omsætningen er afhængig af forbrugernes økonomiske situation. Finanskrisen medførte lavkonjunktur, hvilket betød at forbrugernes økonomi blev markant svækket og deres efterspørgsel efter luksusgoder var drastisk faldende. Dette afspejles tydeligt på B&O's omsætning, hvor der ses et drastisk fald fra 2007/2008 til 2008/2009 - siden er omsætningen steget marginalt. Kan dette skyldes at krisen er ovre?

B&O ansatte i marts 2011 Tue Mantonni som ny administrerende direktør³, som i august 2011 præsenterede virksomhedens nye femårige strategiplan "Leaner, Faster, Stronger" - planen skal sikre bedre udnyttelse af brandets potentiale. Det er virksomhedens forventning, at strategien vil kunne løfte B&O's omsætning fra 2,8 mia. til 10 mia. kroner. Dette skal blandt andet ske ved, at der kommer et øget fokus på strategiske områder som lyd og akustik, introduktion af ny produktkategori solgt gennem komplementerende salgskanaler samt mere spændende og indbydende butikker.⁴

Vi har valgt, at se på hvordan B&O's nuværende strategi kan løfte virksomhedens omsætning som ønsket. Samtidig analysere om den ovenfor omtalte strategiplan har kunnet vende den negative udvikling.

¹ *Beskrivelse af finanskrisen - Gyldendals, den store danske, Uffe Rasmussen - 1. november 2013*

² *B&O's historie - Bang-Olufsen.com*

³ *Virk-info - Oversigt over B&O's historie, Mogens Christensen, 2011*

⁴ *Ny vækststrategi hos B&O, Lars Landingkær*

Problemstilling

Efter de første par år med ”Leaner, Faster, Stronger” strategien er omsætningen fortsat på samme niveau som i 2011. Det må derfor antages, at den femårige strategi endnu ikke har haft den ønskede virkning. Det vil derfor kunne diskuteres om B&O har valgt den rette strategi til vende den negative udvikling.

Problemformulering

Hvordan bliver Bang & Olufsen’s nuværende strategi den rette til at løfte virksomhedens omsætning?

Arbejdsspørgsmål

Vi har udarbejdet en række arbejdsspørgsmål for at sikre problemformulering bliver besvaret samt overskueliggøre problemformuleringen.

Strategisk analyse:

- Hvad er B&O’s kernekompetencer og kan de differentiere sig fra deres konkurrenter?
- Hvad er B&O’s nuværende strategi og er dette den rette til succes?
- Hvilke forhold fra den uafhængige omverden påvirker B&O’s værdier?
- Hvilke forhold fra den afhængige omverden påvirker B&O konkurrencesituation?
- Hvilke konkurrencemæssige forhold skal B&O forholde sig til?

Regnskabsanalyse:

- Hvordan har B&O’s økonomiske situation udviklet sig de seneste 7 år baseret på en nøgletalsanalyse?

Investering og finansiering:

- Hvordan står B&O lige nu i BRIK-landene? Er det den rigtige løsning, når omsætningen i EU falder så drastisk?
- Har B&O mulighed for at få øget deres kendskab og dermed salg i BRIK-landene?

Afgrænsning

Vi har holdt vores fokus på det europæiske marked samt BRIK-landene, herunder specielt det kinesiske marked. Dette har vi valgt, da vi mener, at det er her, der er den største potentielle vækst for B&O med de mange nyrige kinesere, der kommer i den nære fremtid. Vi har ikke medtaget de andre BRIK-lande i vores projekt, da projektet derfor ville blive alt for omfangsrigt.

Vi er klar over, at man ved konkurrencesituationen kan gribe sagen an fra to sider. Nemlig hvor B&O er i direkte konkurrence med hele AV-branchen eller hvor B&O blot er i direkte konkurrence med nichemarkedet på AV-markedet. Vi har valgt den sidste løsning - dette har vi igen gjort, da vi mener, at vores projekt vil blive for langt, hvis vi brugte første løsning.

Ved den økonomiske udvikling har vi valgt at tage udgangspunkt i de sidste syv år, da vi mener, at vi her får starten af finanskrisen med, og samtidig også får svar på, hvordan de har formået at komme ud af finanskrisen. Regnskabsanalysen er endvidere afgrænset til en analyse af rentabilitetsnøgletallene samt soliditetsgraden.

Ansvarsfordeling

Vi har i vores gruppe valgt en arbejdsfordeling, hvor arbejdet er ligeligt mellem alle 3 gruppe-medlemmer. Vi har hver især været med til at skrive hvert afsnit, da vi anser denne proces for værende mest værdifuld for vores projekt. Vi hæfter derfor alle solidarisk for opgaven, da opgaven er skrevet i fællesskab.

Kildekritik

Vi har i vores projektskrivning gjort brug af sekundære kilder i form af offentligt tilgængeligt materiale. Risikoen ved brug af disse kilder er, at oprindelige kilder ikke er gengivet korrekt eller objektivt.

Vi har i projektet benyttet B&O's offentlige tilgængelige årsregnskaber. Da disse er udarbejdet af B&O samt revideret af Ernst and Young, vurderes årsregnskaberne meget subjektive. Det materiale B&O selv har udarbejdet, har vi forsøgt at forholde os kildekritisk overfor, da det kan indeholde skjult dagsorden. Udover B&O's eget materiale har vi gjort brug af artikler med forskellige udgiver og skribenter fra primært borsen.dk, berlingske.dk samt business.dk.

Til teoretiske afsnit i projektet har vi anvendt lærebøger fra HD 1. del, da lærebøgerne anses for troværdige og grundlæggende for undervisningen på HD 1. del.

Model- og metodevalg

Disposition

Opgavens første afsnit vil være en præsentation af Bang & Olufsen, hvor virksomheden kort vil blive introduceret.

Næste afsnit vil være analysedelen, bestående af en strategisk analyse samt en regnskabsanalyse. Analysen vil give et generelt billede af virksomhedens situation på nuværende tidspunkt. Derudover vil der i afsnittet være særlig fokus på B&O's nuværende strategi, da vores opgave ender ud i en vurdering om hvordan B&O's nuværende strategi bliver den rette til at løfte virksomhedens omsætning.

Analysedelen bliver til sidst opridset i en SWOT-analyse. Denne bruger vi som et værktøj til at få overblikket over B&O's nuværende situation i forhold til vores problemformulering.

Herefter kommer vi med to løsningsforslag på, hvad B&O eventuelt kunne gøre for at forbedre den økonomiske situation ved en løftet omsætning.

Afslutningsvis konkludere vi på, hvilke initiativer, der vil være fordelagtige for B&O at tage i brug for at få omsætningen forbedret.

Metode- og teoriovervejelser

En vigtig forudsætning for et godt projekt er valget af teori og metode. Projektets opbygning bestemmes ud fra, hvilke teorier og metoder, der er valgt ved projektets begyndelse. Det handler derfor om at anvende hensigtsmæssige teorier og metoder således, at der opnås en optimal løsning af projektets problemformulering.

I analysedelen har vi valgt, at strukturere vores projekt med henblik på at få afdækket de faktorer, som har en væsentlig påvirkning på B&O's valg af strategi i fremtiden. Vi har først valgt at analysere virksomhedens omverden. Omverdens analyse har vi valgt, da vi mener, at der er en masse faktorer, men som de i virkeligheden slet ikke har kontrol over. Disse faktorer kunne vi godt tænke os at få et overblik over. Dernæst har vi valgt at medtage Porters Five Forces, herunder de konkurrencemæssige forhold virksomheden påvirkes af med fokus på markedssituation samt markedsform. Dette har vi valgt at medtage i vores projekt, da vi ved, at der er hård konkurrence indenfor AV/Audio-branchen. Da vi vurderer, at omverdensfaktorerne har en væsentlig indflydelse på konkurrencesituationen for B&O, har vi fravalgt basisversionen af Poters Five Forces, som har fået kritik for kun i begrænset omfang at tage højde for omverdensfaktorerne og deres indflydelse på konkurrencesituationen⁵.

⁵ Peter Lynggaard, *Driftsøkonomi* - side 274-275

Afgangsprojekt – HD 1. del

Som vores dataanalytiske aspekt har vi valgt, at inddrage en regnskabsanalyse. Analysen anvendes som et redskab til, at vurdere B&O's økonomiske udvikling. Nøgletallene der er beregnet er; afkastningsgrad, overskudsgrad, aktivernes omsætningshastighed, egenkapitalens forrentning samt soliditetsgrad.

Den strategiske analyse og regnskabsanalysen skal til sammen danne grundlag for vores vurdering af, hvordan B&O's nuværende strategi bliver den rette til at løfte virksomhedens omsætning.

Vores projekt tager udgangspunkt i den mere overordnede del af B&O's strategi. Vi går i vores projekt ikke ned i de enkelte produktkategorier. Hvis vi havde valgt at se lidt mere på, hvordan B&O's produktgrupper skulle være skruet sammen, for at komme godt ind på det kinesiske marked, kunne vi med fordel have inddraget PLC-kurven for at analysere de enkelte produkters levetid i henhold til indtjeningsmuligheder.

Herudover kunne man også have anvendt Boston-modellen til at få sig et overblik over, hvilke produkter, der skulle satses mest på ved indtrængningen i Kina. Dette har vi ikke valgt at tage med i projektet, da vores projekt ikke går ned på det produktspecifikke plan.

Ovenstående valg af metodikker mener vi, har gjort os i stand til at besvare vores problemformulering på god og professionel vis.

Virksomhedsbeskrivelse

Bang og Olufsen blev grundlagt i 1925 i Struer af to unge ingeniører, Peter Bang og Svend Olufsen. De to lærte hinanden at kende på ingeniørstudiet og delte begge en begejstret interesse fra datidens fænomen; radioen. Deres første opfindelse sammen var den såkaldte ”eliminator”, som var en lysnetenheds radio som skulle erstatte batterier. Timingen var perfekt da ”eliminatorens” kom på markedet, da elektriciteten var ved at blive almindeligt i danske hjem. I 1927 startede virksomheden produktionen af deres radio ”eliminatorens”, som blev starten på en stor radiofremtid.⁶

I løbet af 1950’erne og 1960’erne blev B&O veletableret på danske marked, og blev kendte som ”Det Danske Kvalitetsmærke”. Da konkurrencen i slutningen af 1960’erne fra Asien satte ind, og en lang række danske og europæiske radio- tv-producenter måtte lukke, valgte B&O en anden vej, nemlig at alliere sig med arkitekter og designere for at fokusere på produkternes ide, kvalitet og design.⁷

I starten af 1990’erne oplevede B&O store indtjeningsproblemer, hvilket pressede ledelsen til at igangsætte en ny distributionsstrategi. B&O’s produkter skulle ikke længere sælges udelukkende i radio- og tv-butikker, der solgte et bredt sortiment af elektronikmærker, men i stedet af butikker der hovedsageligt forhandlede B&O produkter. Butikkerne omtales i dag som B1 butikker og udgør stadig en stor andel af B&O’s samlede salg.⁸

B&O har siden årtusindskiftet haft et ønske om ekspansion og eksport af deres produkter. Dette har resulteret i at B&O har åbnet en række butikker i BRIK-landene, herunder Rusland, Indien og Kina. B&O er samtidigt begyndt udvikle, producere og sælge eksklusive lydsystemer til biler i den mere eksklusive klasse, samt audio- og videoprodukter til luksushoteller og ejendomsprojekter.⁹

Ved finanskrisen begyndelse oplevede B&O et drastisk fald i omsætningen, der skyldtes en mindre succesfuld periode og manglende produktlanceringer. B&O besluttede derfor i 2008 at koncentrere sig om færre produktkategorier samtidig med produktudviklingen skulle op i tempo. B&O formåede i de to efterfølgende regnskabsår (2009/10 og 2010/11) at forbedre virksomhedens resultat væsentligt.¹⁰

⁶ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 6

⁷ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 6

⁸ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 7

⁹ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 7

¹⁰ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 7

B&O's har fastlagt sine kernekompetenceområder indenfor lyd og akustisk brugeroplevelse, konceptudvikling, design, systemintegration og godt håndværk.¹¹

B&O lanceret i august 2011 en ny 5-årig strategi, "Leaner, Faster, Stronger", som havde til formål at genetablere selskabets ledende position inden for B&O's styrkeområder, samt opbygge en mere global kundeorienteret virksomhed. Ved lanceringen af den nye strategi i 2011 fremhævede B&O nogle strategiske tiltag, der skulle iværksættes:

- Etablere et Sound & Acoustics Innovation Team, som skal sikre at B&O drager fordel af deres unikke kompetence og markedsposition på akustiskområde.
- Nyt brand, nemlig B&O Play, der skal henvende sig til den digitale generation. Den nye produktserie skal sælges gennem nye salgskanaler bl.a. ved at etablere en onlinebutik
- Flere butikker i BRIK-landene samt etablere et dansk salgskontor i Shanghai, ligesom B&O har overtaget kontrolleren i Hong Kong og Sydchina.
- Udvide samarbejde med partnerne på audio-video området vedrørende udvikling og indkøb ved at etablere et kontor i Singapore, for at være tættere på asiatiske samarbejdspartnere.
- Flytte salgs- og marketingsafdeling fra Struer til Lyngby, hvilket skal sikre det globale udsyn og virksomhedens nærhed til kunderne.¹²

¹¹ *Bang og Olufsen, Årsrapport 2012/13 - side 5*

¹² *Bang og Olufsen, Årsrapport 2011/12 - side 6*

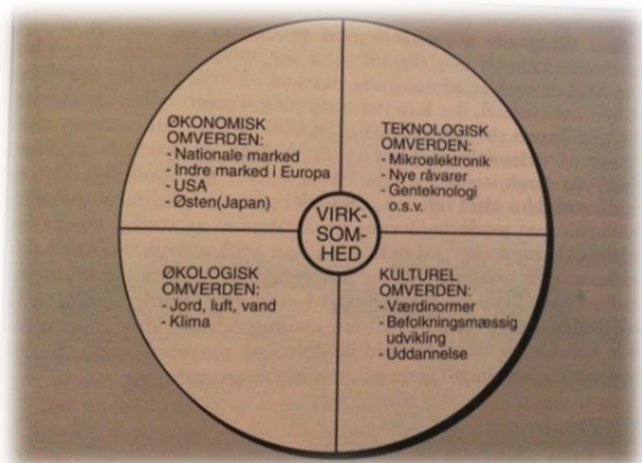
Analyse

Strategisk analyse

Som beskrevet i afsnittet model- og metodevalg, vil den strategiske analyse være udarbejdet med det formål, at få afdækket de faktorer, som har størst påvirkning på B&O's valg af strategi. Efterfølgende analyse vil være bestående af en omverdens analyse, dernæst en analyse af de konkurrencemæssige forhold B&O påvirkes af.

Omverdens analyse

Formålet med denne analyse er at danne et overblik over B&O's eksterne omverden. Omverdens analysen er en simpel model, der er udarbejdet af prof. D. Hahn Giessen, men har en stor betydning for B&O's eksterne omgivelser. Alle de forhold og parametre der figurerer i B&O's omverden har virksomhedens ingen indflydelse på, men skal i stedet tilpasse sig dens udvikling, muligheder og udfordringer. Modellen har 4 fokus områder der påvirker virksomhedens omverden, nemlig; økonomisk-, teknologisk-, økologisk- og kulturel omverden.



13

Figur 1 - Omverdensanalyse

Modellen er et vigtigt redskab til at besvare vores problemformulering, da den giver en beskrivelse af parametre og udfordringer som B&O skal imødekomme og tilpasse sig. B&O's produkter må antages for at være dyre luksusgoder og derfor er B&O meget afhængig af kundernes købekraft. Kundernes købekraft afhænger i stor grad af kundernes privat økonomi, der påvirkes af konjunktursvingninger i samfundet.

Den økonomiske omverdens udvikling siden finanskrisen begyndelse i 2008 været en massiv udfordring for B&O, idet verden har været præget af lavkonjunkturer de seneste år. Dette

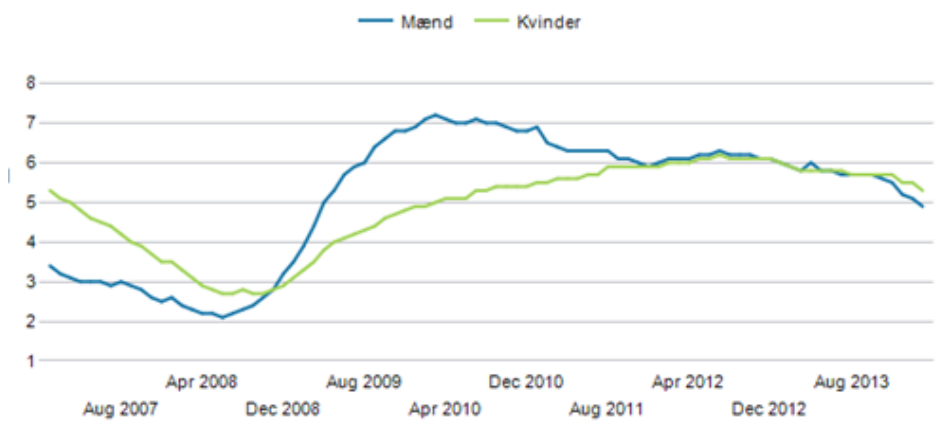
¹³ Lynggard, Peter: Driftsøkonomi - side 19

har bl.a. medført at B&O i august 2011 fremlagde en ny strategi, som har til formål at realiserer positive regnskaber igen.¹⁴ B&O's indtræden i BRIK-landene herunder specielt Kina, som er vores fokusområde i projektet, her spiller den nationale økonomi en stor rolle i B&O's succes på markedet.

Økonomisk omverden

B&O har siden virksomhedens opstart i 1925 været igennem flere økonomisk dårlige perioder.¹⁵ Den seneste verdensomspændende finanskriser der udformede sig i 2008 medførte et kraftigt fald i B&O's omsætning fra regnskabsåret 2007/08 til 2008/09 på hele 1,3 mia. DKK.¹⁶ Fra regnskabsåret i 2008/09 frem til 2012/13 har omsætningen været på samme niveau som i omsætningen i 2008/09.¹⁷

Danmark har i perioden 2009 til 2013 tabt omkring 400 mia. DKK. Heraf 200 mia. DKK i tab af produktion samt 200 mia. DKK i nedskrivninger i banksektoren ifølge Jesper Rangvid, der er professor ved CBS. I samme periode har Danmarks BNP været 2,25-2,5 % under det niveau, BNP burde være, hvis krisen ikke havde ramt Danmark.¹⁸ Finanskrisen har i Danmark voldt store problemer for mange danske virksomheder, hvilket har resulteret i utallige konkurser siden finanskrisen begyndelse. Som nævnt ovenfor har Danmark tabt 200 mia. kr. af indtægter fra produktion under finanskrisen. Faldet i produktionen skyldes primært, at mange virksomheder har oplevet tomme ordrebøger, mens eksporten har været stille stående i perioden. Dette har bl.a. medført en stigende arbejdsløshed i Danmark.



Figur 2 - registreret ledighed¹⁹

¹⁴ Bang og Olufsen, Årsrapport 2011/12 - side 6

¹⁵ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 6-7

¹⁶ Bang og Olufsen, Årsrapport 2008/09 - side 15

¹⁷ Bang og Olufsen, Årsrapport 2012/13 - side 8

¹⁸ Finanskrisen koster Danmark 400 milliarder, Børsen Finans, Ritzau

¹⁹ Danmarks Statistik: Registreret ledighed, Carsten Bo Nielsen, 2013

Som det kan ses i figur 2 som er udarbejdet af Danmarks Statistik, så er antallet af ledige steget fra 2 og 3 % i 2008 for henholdsvis mænd og kvinder til 7 og 5,5 % i 2010. I perioden fra 2010 til 2013 har ledigheden var på samme niveau. Som nævnt ovenfor har der i perioden ligeledes været nedskrivning på 200 mia. DKK i banksektoren, som er en direkte konsekvens af at flere banker i perioden er krakket, hvilket bl.a. skete for Roskilde bank i 2008, EBH Bank i 2008, Amagerbanken i 2011.²⁰

Den økonomiske situation samt stigende arbejdsløshed i Danmark har gjort det svært for B&O, idet virksomheden lever af at sælge dyre luksusprodukter. Et vigtigt element for B&O er, at imødekomme de forandringer verden byder på, hvilket B&O forsøgte i 2011 med lanceringen af deres nye strategi "Leaner, Faster, Stronger". Som et af tiltagene i den nye strategi var lanceringen af en ny produktserie; B&O Play - den nye produktserie henvender sig til den digitale generation. Det er ikke kun i Danmark, at oplever store udfordringer med svækkelsen af forbrugernes købekraft, men også i Europa, er det stadig et stort problem med den negative udvikling i privatforbruget.²¹ B&O har valgt at satse stort på BRIK-landene efter årtusindskiftet, herunder især Kina, hvor B&O med lanceringen af deres nye i strategi har lagt en plan der skal forbedre B&O's position på det kineske marked. Ifølge seneste tal fra Verdensbanken vil Kina i 2014 blive verdens største økonomi.²² Derfor er det også en mulighed for B&O at satse på at Automotive bilmarked i Kina, idet Kinas privatøkonomi buldrer frem. Som nævnt ovenfor at B&O's største udfordring i Europa, at europæernes privatforbrug er dalende, hvilket medfører en markant svækket købekraft og lyst efter luksusprodukter. Regnskabsåret 2012/13 har været endnu et godt år for det Automotive segment, hvor årsagen til fremgangen i væksten skyldes at, der i 2012 blev lanceret nye bilmodeller samt et større produktvalg i sortimentet. B&O samarbejder i dag med Aston Martin, Audi, BMW og Merced-Benz på det Automotive marked, hvor det er muligt at få B&O lyd i bilmærkernes luksusmodeller. B&O er glade for fremgangen i væksten på det Automotive marked. Men bag succesen lurer en udfordring i Europa, da privatforbruget er faldende i Europa og fokusset på miljø er blevet markant større. Dermed vil flere og flere forbrugere vælge at købe mindre og mere økonomiske biler, der samtidig er miljøvenlige. B&O kan på sigt være nødsaget til at ændre deres strategi på det Automotive segment, og henvende sig til andre bilklasser end luksusklassen, da der efter finanskrisen bliver solgt flere og flere mindre og økonomiske biler i Europa.²³ B&O vil med denne ændring skulle konkurrere med Bose, der har et samarbejde med Mazda, som sælger biler i mellemklassen.²⁴

²⁰ Her er de krakkede banker, Berlingske Business, Nikolai Steensgaard

²¹ Bang og Olufsens, Årsrapport 2012/13 - side 9

²² Kina bliver i år største økonomi, Børsen, Hakon Redder

²³ Bang og Olufsens, Årsrapport 2012/13 - side 4

²⁴ Models with Bose sound - Bose Denmark's hjemmeside

Teknologisk omverden

Elektronikbranchen er præget af konstant udvikling, hvilket specielt gælder tv- og radiomarkedet, hvor der tæt på dagligt kommer nye produkter på markedet. Det er en stor udfordring for B&O samt deres konkurrenter at holde sig opdateret med, hvad der er nyt og eftertragtet på markedet.²⁵

Som tidligere nævnt under virksomhedsbeskrivelsen har B&O lanceret et nyt produkt, nemlig B&O Play, der skal henvende sig til en yngre målgruppe samt den digitale generation. Samtidig med lanceringen af B&O Play har B&O også lanceret mange nye produkter i 2012/13 regnskabet på tværs af virksomhedens segmenter. Fælles for alle er, at de er baseret på B&O's unikke kompetencer inden for akustisk, design og godt håndværk.

Den teknologiske omverden ligger stort pres på B&O; det er et must, at deres udviklingsafdeling hele tiden holder sig ajour på det seneste nye. Der lægges et stort pres på B&O's udviklingsafdeling, da konkurrencen på elektronikmarkedet er stor og teknologien udvikles hurtigt, hvilket betyder at tv- og radioprodukter hurtigt går af mode eller i værste fald helt forældes. Hertil bør B&O overveje at satse stort på produktudvikling indenfor bl.a. B&O Play, da det stadig er af høj kvalitet og top modernet design. Samtidigt er B&O Play serien til en lavere pris end andre B&O produkter, hvilket betyder at en større målgruppe har mulighed for at være købere.

Økologisk omverden

Efter årtusindskiftet har der været stor fokus på global opvarmning, herunder specielt på produktion af miljøvenlige produkter. Den øgede fokus på den globale opvarmning, har fået flere forbrugere til at interessere sig for hvordan produkterne er produceret i stedet for pris og design. Både i Danmark og resten af verden bliver der gjort en stor indsats for at bekæmpe den globale opvarmning. I 2009 deltog over 50 lande i klimatopmøde i København, hvor landene skulle finde en fælles løsning på at bekæmpe de globale udfordringer.²⁶

Det globale fokus på global opvarmning har medført at B&O har udarbejdet en CSR (Corporate Social Responsibility) politik, hvor de anerkender FN's arbejde mod bekæmpelse mod miljømæssige udfordringer. B&O har udarbejdet en CSR rapport i 2011, som er udarbejdet med inspiration af FN's Global Compact 10 principper for bæredygtig adfærd for virksomheder. B&O's produkter har altid haft en lang levetid, derudover er der stadig stor efterspørgsel efter ældre modeller. Ifølge B&O's CSR rapport har deres produkter en gennemsnitlig levetid på 10-15 år, endvidere gør B&O en stor indsats for at genanvende materialer fra gamle

²⁵ Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11 - side 6

²⁶ FN's Klimakonference 2009, Wikipedia

produkter i forbindelse med produktion af nye produkter. Dette er et stort bidrag til at formindske ressourceforbruget og reducere affaldsmængderne.²⁷

B&O havde udarbejdet to mål i årsrapporten for 2012/13 i forhold til bekæmpelse af miljømæssige forhold. Det ene mål var at reducere skrot i forbindelse med produktionen. Det er lykket B&O, at reducere mængden af skrot med 3 % i forhold til regnskabsåret 2011/12. Det andet mål var at reducere forbruget af el og naturgas. Målet var at reducere forbruget med 5 % pr. år målt i kWh/indtjent lønkrone. Indekset måtte ikke overstige 0,35 %, men dette lykket ikke at overholde, da indekset endte på 0,40 %. Det er en lille overskridelse i forhold til det udarbejdet miljømål. Men disse to mål viser at B&O er en global virksomhed, der forsøger at bekæmpe de miljømæssige udfordringer omverden bringer og kundernes ønsker.²⁸

Kulturel omverden

Den kulturelle omverden har stor betydning for B&O, da denne omverden hele tiden ændre adfærd. Dette har store udfordringer for teknologien ved B&O's produkter, der stilles krav til at alle deres produkter er innovative. Mange produkter har en kortere levetid i forhold tidligere, så er det enormt vigtigt at de produkter der sættes på markedet er innovative både på design og kvalitet, og dermed ikke efterfølger konkurrenternes produkter. Den hurtige udvikling i elektronikbranchen er med til at sænke priserne ned, da produkterne forældes hurtigere end tidligere, hvilket presser salgspriserne. B&O's produkter ligger i den dyre ende af markedet, og dermed forventer køberne at produkterne ikke skal skiftes så ofte, som produkter der ligger i den billige ende. Det øger presset endnu mere på B&O, da kunderne forventer lang levetid på deres produkter, mens teknologiens fart og udvikling begrænser dette for B&O.

B&O har blandt andet udviklet "Home Integration", hvor det blandt andet er muligt at styre B&O's fladskærme via smartphone. Endvidere er det er muligt at få et integreret lydsystem i hjemmet, hvor det er muligt at justerer hvilket musik, der skal spilles i de forskellige rum samt lydniveau. B&O har stor fokus på at deres produkter er innovative, hvilket har medført at det nu er muligt at afspille musik på B&O anlæg, via airplay på smartphones, iPad og mange andre former for tables, hvilket betyder enheden ikke skal være tilkoblet anlægget.²⁹ Som tidligere nævnt under den økonomiske omverden oplever bilbranchen en stor innovativ udvikling i interiør, hvor der er en stigende efterspørgsel på navigation systemer i biler med tilkoblet lydsystemer, som B&O hidtil har på det Automotive marked i samarbejdspartnernes luksusmodeller. Det kunne være en mulighed at samarbejde med de mindre bilmodeller,

²⁷ Bang og Olufsen, Årsrapport 2012/13 - side 24-26

²⁸ Bang og Olufsen, Årsrapport 2012/13 - side 24-26

²⁹ B&O's hjemmeside - Home Integration

ligesom B&O selv har udviklet B&O Play, de henvender sig til en yngre målgruppe samt billigere end B&O's andre produkter.

Som nævnt under den økonomiske omverden er uddannelse og løn ligeledes en stor udfordring i den kulturelle omverden. Den uddannelse folk vælger at tage påvirker meget hvilken løn, herunder hvilket rådighedsbeløb de får. Hvis man er lavt uddannet vil man ofte være lavt lønnet og omvendt ved højt uddannet. Arbejdsløsheden er også en udfordring for B&O, idet at folk der er arbejdsløse vil miste købekraften til B&O dyre luksusprodukter, da dagpengene oftest kun rækker til forsørgelse. B&O nævner selv i deres årsrapport 2012/13 at de har problemer i Europa, på grund af det dalende rådighedsbeløb. Hvilket er meget medvirkende til at B&O satser stort i BRIK-landene, hvor især Kina er i fokus. Kina er på vej til at blive verdens største økonomiske stormagt, og privatforbruget buldre frem. Allerede i 2011 var der over 1 million Kineser, der var dollarmillionærer.³⁰

Delkonklusion

For at få et lidt bedre overblik over de konklusioner, vi er kommet frem til i omverdens analyse, har vi valgt at lave en kort opsummering på hvert af de 4 forhold i analysen. Finanskrisen har generelt haft stor betydning for udviklingen og alle udfordringerne i B&O's eksterne omverden.

Finanskrisen har sat sit præg på den økonomiske omverden, der har ændret verdensøkonomien siden 2008. Finanskrisen i Danmark har medført en lang række virksomhedskonkurser samt en stigende arbejdsløshed. Denne negative udvikling har medvirket til at flere og flere danskere har mistet muligheden for at købe B&O's luksusprodukter, da dagpenge oftest kun rækker til forsørgelse. Generelt i Europa oplever B&O et dalende privatforbrug, hvilket minimerer muligheden for at øge væksten ligeså aggressivt, som ledelsen forventer med deres nye strategi. Den internationale finanskriser har sat i spor i privatforbruget, som har været nedadgående i størstedelen af Europa.

Til gengæld oplever Kina stor fremgang i deres økonomi, herunder et stigende privatforbrug. B&O's ledelse har valgt at satse stort på Kina, men dette har endnu ikke båret frugt. B&O's tilstedeværelse i Kina har ikke levet op til ledelsens forventninger til satsningen på det kinesiske marked.

B&O har haft held med deres Automotive serie indtil videre ifølge årsrapporten for 2012/13. Det er Automotive segment har oplevet stor ændring under finanskrisen. De seneste år er salget af mindre og mere økonomiske biler eksploderet, hvilket har medført at salget på

³⁰ *Kina gror flere dollarmillionærer, Berlingske Business, Maria Lindeberg*

større biler af faldet, hvilket påvirker B&O's salg på det Automotive marked, da B&O kun henvender sig til luksusmodeller.

Kendetegnet for B&O's brand er kvalitet, design og teknologi. B&O har altid produceret luksusprodukter af højeste kvalitet med en lang levetid. Dette er blevet en stor udfordring for B&O i dag, da den teknologiske omverden hele tiden udvikler elektronikbranchen. B&O har forsøgt at imødegå udviklingen på markedet, ved at lancere B&O Play, der henvender sig til en yngre generation, derudover har man samtidig sænket prisen. Lanceringen af B&O betyder således at B&O nu har et produkt der kan konkurrere med konkurrenternes sortiment, der oftest er kendetegnets ved mindre kvalitet og billigere pris.

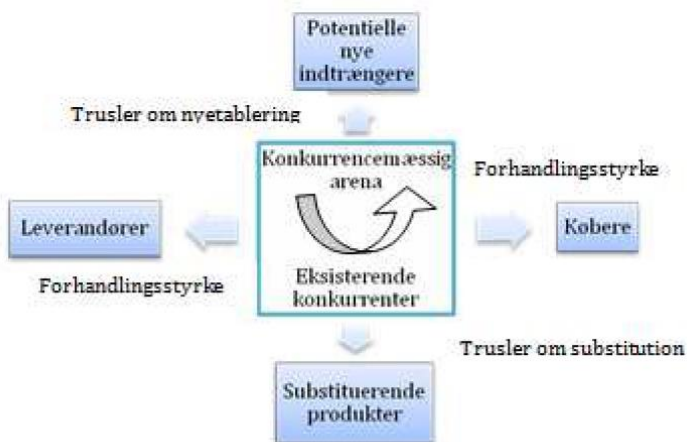
Globale klimaforandringer har skabt stor fokus på forbedring af miljøet samt hvordan virksomheder opretholder en "grøn" produktion. Disse forandringer i miljøet har fået flere forbrugere til at blive miljøbeviste, ved at støtte virksomheder der går ind at bekæmpe klimaforandringerne samt har fokus på miljøvenlig produktion. Disse omverdens forhold har fået B&O til at udarbejde en CSR rapport, hvor de viser omverden, hvilken tiltag de har gjort for at bekæmpe globale klimaforandringer. B&O har bl.a. udarbejdet et regnskabsmål med fokus på miljø forbedringer.

Elektronikbranchen har efter årtusindskiftet oplevet stor og hurtig innovativ udvikling, hvilket stiller krav til at B&O's produktudvikling er helt fremme i skoene konstant. Samtidig har kulturen ændret sig og den digitale verden har fået mere indflydelse i vores hverdag, hvor mange mennesker er afhængige af smartphones mv. Dette stiller krav til at B&O's produkter kan samarbejde med andre gadgets.

B&O er meget afhængig af uddannelsesniveaue i den kulturelle omverden. Hvis folk er lavt uddannet, vil det oftest medføre en lavere løn. Da B&O sælger dyre luksusprodukter vil dette betyde at potentielle købere vil falde på grund af købekraften på markedet. B&O erkender at de har svært ved at sælge deres produkter i Europa efter finanskrisen på grund af dalene privatforbrug, men man er forhåbningsfulde med deres satsning i Kina, hvor økonomien buldre frem.

Porters Five Forces

Formålet ved at anvende denne analyse i vores projekt er at få et bedre indblik i B&O's konkurrencemæssige forhold. Denne analyse er god til at give et godt og hurtigt indblik i, hvordan situationen er for den enkelte virksomhed. Analysen er udviklet af Michael Porter, og hele formålet med modellen er at få overblikket over den markeds-mæssige position for B&O og dennes mulighed for at opnå fremtidig økonomisk indtjening.



Figur 3 - Porters Five Forces

Figuren kommer ind omkring følgende fem forhold: trusler om nyetablering, forhandlingsstyrke, trusler om substitution, forhandlingsstyrke og eksisterende konkurrenter/konkurrencesituation samt intensiteten på markedet.

Truslen fra potentielle nye indtrængere

Ved analysen af potentielle nye indtrængere på markedet er en af de allermest vigtige faktorer indtrængningsbarrieren. Altså hvor svært det er for eventuelt nye virksomheder at komme ind på netop det marked, som B&O befinder sig på. Ved indtrængningsbarrieren ser man blandt andet på, hvor meget kapital det kræver at etablere sig på markedet. Hvis indtrængningsbarrieren er høj, vil det afskrække nye virksomheder, og de vil ikke prøve på at komme ind på markedet, da det højst sandsynligt vil mislykkes, da de eksisterende virksomheder har så stor magt indenfor brancherne.

I B&O's tilfælde har AV/audio-markedet allerede en rigtig høj indtrængningsbarriere, da der er mange rigtig store virksomheder. Derfor mener vi ikke, at truslen fra potentielle nye indtrængere er en reel trussel for B&O, hvorfor vi ikke analyserer videre på denne trussel, da den som sagt er ikke eksisterende.

Truslen fra substituerende produkter

Truslen fra substituerende ligger i, at der kommer andre produkter, der er noget lignende B&O's produkter. Dette er henholdsvis indenfor AV-branchen og Audio-branchen. Denne trussel kommer fra udbydere, der allerede er på samme marked som B&O.

I B&O's tilfælde er substituerende produkter henholdsvis projektorer, tablets og faktisk også smartphones. Altså alle produkter, som har de samme grundlæggende funktioner, som et TV har. Derudover har B&O også audio produkter i deres B&O Play sektion. Her er substituerende produkter ligeledes computere og smartphones. Da B&O allerede i deres sortiment har sound docks og telefoner, tæller disse ikke som substituerende produkter.

Ser man på udviklingen i dag, så vil det mest sandsynlige substituerende produkt være computere. Dette begrundes med, at computere kan udgøre et helt mediecenter i sig selv. Altså kan de med lethed overtage funktionen som både fjernsyn, men også som lydafspiller.

For hvis man ser på de nuværende AV-løsninger findes der mange løsninger, hvor man har et helt mediecenter, hvor man kan styre hele husets AV og Audio. Altså at man har alt samlet på et sted. Dette styres oftest gennem fjernsynet, men med de betjeningsmuligheder man har på fjernsynet, bliver det ikke særlig brugervenligt. Det er nemlig besværligt at styre mediecenteret med fjernbetjeningen. Derfor kan B&O muligvis undgå, at computerne kommer hen og bliver et substituerende produkt. Dette kan de gøre ved, at man hos B&O finder en løsning, der gør det rigtig nemt og brugervenligt at styre dette mediecenter gennem fjernsynet. Derved får man udkonkurreret computeren, som mediecentercentral og får fjernsynet til at være mediecentercentral.

Så vidt vi ved, så er der ikke som sådan, sådanne muligheder i B&O's produkter. Derfor bør man hos B&O sørge for, at man efterhånden begynder at finde muligheder for bedre betjening. Altså at man køber et samlet mediecenter, der er utrolig let og brugervenligt at benytte.

Altså må vi konkludere, at der ligger en potentiel trussel i de substituerende produkter, og det skal B&O være opmærksom på i fremtiden, så de ikke lige pludselig bliver overhalet indenom af nyere og mere brugervenlig teknologi.

Truslen fra køberne og deres forhandlingsstyrke

B&O har flere forskellige salgsplatforme. For det første sælger de deres produkter på B2C markedet gennem deres B1-butikker og shops-in-shops butikker. Disse butikker er de almindelige fysiske butikker, hvor der bliver satset meget på hele indkøbsoplevelsen og butikkerne er indrettet eksklusivt, så kunderne får en god fornemmelse af den eksklusivitet, som man får ved købet af et B&O produkt. Gennem disse butikker bliver der solgt B&O AV, derudover bliver der også solgt B&O Play.

Derudover har B&O også B2B salg. Dette består af henholdsvis Automotive og ICEPOWER. Automotive bliver solgt til henholdsvis BMW, Audi, Mercedes-AMG og Aston Martin. Her har B&O fået en rigtig god start, og er kommet ind på markedet gennem alle de store og luksuriøse mærker.³¹

Derfor, når vi skal snakke truslen fra købere, så bliver vi nødt til at dele denne op i to dele. Altså både truslen fra B2B og truslen fra B2C.

Ved truslen fra B2C mener vi bestemt, at der er en stor trussel. Dette begrundes vi med, at private kunders indkøb af luksuriøse varer er meget konjunkturbestemt. Altså når der er stort opsving i økonomien, og friværdien på husene stiger, så går folk ofte ud og bruger disse penge på et B&O produkt. Men når der er lavkonjunktur, så har den private forbruger ikke så meget lyst til at bruge en mindre formue på et B&O produkt. Derfor går forbrugeren højst sandsynligt i stedet ud og køber et produkt fra en af de lidt billigere konkurrenter som Samsung, Philips eller LG. Altså er der en meget stor trussel fra B2C kunderne.

Ved truslen fra B2B mener vi ikke, at der er ligeså stor risiko. For selvom kunderne nok også er tilbageholdende med at købe en luksusbil, når der er lavkonjunktur, så skal bilproducenterne stadig bruge B&O's udstyr til at færdigproducere bilerne. Derfor er det ikke B&O, der står med den endelige køber, og derfor er dette markedet ikke nær så konjunkturfølsomt.

Alt i alt mener vi dog stadig, at der er en stor trussel fra køberne. I og med omsætningen stor og falder på, hvorvidt der sker et salg. Ultimativt er det op til forbrugeren, om de køber et B&O produkt eller ej.

Truslen fra leverandører

B&O benytter i alt 220 forskellige leverandører, hvor 90 procent af disse leverandører er bredt ud på kun 40 af disse leverandører. Internt i B&O bliver leverandørerne delt op i følgende typer: nøgleleverandører, systemleverandører, kapacitetsleverandører og standardleverandører. Som navnet selv afslører, er nøgleleverandørerne de vigtigste leverandører.

Dette begrundes med, at B&O selv investerer i produktspecifikke produktionsudstyr til disse leverandører, mens leverandørerne selv står for minimal investering i netop disse produktionsudstyr. Produktionsudstyret står og benyttes af leverandørerne, men er stort set finansieret af B&O. Derfor er der en potentiel trussel her. B&O er nødsaget til, selv at sørge for, at disse leverandører har en fornuftig økonomi. Da B&O selv har brugt mange penge på

³¹ B&O's årsrapport 2012/13 - s. 16

investering i produktionsudstyr, som bruges af leverandørerne. Det vil blive en meget dyr omgang at få skiftet disse leverandører ud, da det vil betyde, at man skal ud og lave nye investeringer i produktionsudstyr til en ny leverandør.

Derudover er nogle af B&O's nøgleleverandører også konkurrenter. Dette kan gå hen og blive et problem, når B&O skal have leveret nye innovative produkter i og med, at det nok er konkurrenten, der skal producere og levere denne nye teknologi og på den måde kan få fingre i den nye innovative teknologi, medmindre denne bliver patenteret.

Systemleverandørerne er leverandører, der investerer i samme grad som B&O i forbindelse med udviklingen af nye produkter, hvilket, ligesom nøgleleverandørerne, også betyder at der er stor risiko ved disse leverandører. For hvis en af disse leverandører bakker ud af samarbejdet, vil det formentlig betyde, at B&O skal ud og finde nye leverandører, og dette kræver store investeringer - både kroner og øre, men bestemt også en kæmpe tidsmæssig investering. Derfor er det vigtigt, at B&O opretholder rigtig god kontakt med leverandørerne, så de undgår, at leverandørerne bakker ud af samarbejdet.

Kapacitetsleverandørerne og systemleverandørerne kan tages over en kam. Disse leverandører har knap så stor risiko. Dette skyldes, at disse leverandører oftest blot leverer standardprodukter. Altså har det ikke krævet investeringer, udover det sædvanlige, at producere elementerne, som B&O skal bruge.³²

Dermed kommer vi frem til, at der faktisk er stor risiko ved truslen fra leverandørerne. Truslen ligger ved nøgle- og systemleverandørerne. Truslen kan fremkomme, hvis en leverandør ønsker at bakke ud af samarbejdet. Dette vil betyde et kæmpe tab for B&O - både pengemæssigt, men også tidsmæssigt. For det vil betyde, at den investering, som B&O har lagt i leverandørens produktionsudstyr. Så derfor er det meget vigtigt, at B&O opretholder et utroligt godt samarbejde med deres nøgle- og systemleverandører.

Konkurrencen fra de eksisterende konkurrenter

For at kunne analysere, hvilken konkurrence, der er markedet, hvor B&O befinder sig, skal vi først have afgjort, hvilket markedsform de befinder sig i. Vi ved, at B&O har differentieret sig på design og kvalitet, og derfor befinder dig sig på et nichemarked indenfor AV- og Audiomarkedet. Vi ved, at når man køber så dyre produkter, som dem B&O udbyder, så har man helt specifikke præferencer for, hvad man vil have. Så derfor befinder de sig altså på det heterogene marked. Derudover ved vi også, at der findes få konkurrenter på det

³² Bang & Olufsen - Fortegningsretsemission 2009 - side 67-68

Afgangsprojekt – HD 1. del

nichemarked, som B&O befinder sig på. Derfor kommer vi frem til, at B&O må befinde sig på differentieret oligopol. Dette er vist i figuren nedenfor.

		Grad af konkurrence				
		Lav			Høj	
Antal sælgere:	Præference-grad:	En	En stor + små	To	Få	Mange
Homogent marked		Monopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked			Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Figur 4 - Konkurrenceformer

B&O har formået at opbygge et virkeligt stærkt brand. Dette har de formået gennem succesfuld differentiering fra de andre AV-producenter. Men B&O har været nødt til at indse, at AV-markedet har været faldende. Dette skyldes, at de andre AV-producenter har overhalet B&O på teknologien. Derudover har de også formået at lave designs, som faktisk er i nogenlunde samme stil som B&O's - bare i en helt anden og billigere prisklasse. Så derfor har de været nødt til at tænke i andre baner, og det var derfor, at man i 2012 startede B&O Play, hvor der udelukkende satses på det Audiomarkedet. Dette har vist sig at være den rette beslutning. Implementeringen af B&O Play har været en ekstrem succes, og B&O Play gik fra i 2011/12 at have 13 % af omsætningen for hele koncernen til i 2012/13 at have en andel på 19 %³³. Det har været rigtig vigtigt for B&O at udvide deres sortiment til også at inkludere lyd.

Som skrevet før, så er B&O et luksusprodukt, og der er ikke så mange konkurrenter på AV-markedet, der ligger ligeså høj vægt på kvalitet og design. De eneste konkurrenter, der er i direkte konkurrence med B&O, mener vi er Loewe og Bose - henholdsvis på AV- og Audiomarkedet. Dette begrundes vi med, at de, ligesom B&O, har satset enormt meget på lækkert design og fantastisk kvalitet.

Dermed kommer vi frem til, at der på markedet indenfor AV og audio er meget intens konkurrence. På AV markedet er alle de førende store AV-producenter (Samsung, Philips, LG og Sony) begyndt at komme foran på teknologien. Derudover er de også begyndt at lave noget rigtig lækkert design, der mere og mere begynder at tilnærme sig B&O's design, hvilket gør, at B&O har svært ved at differentiere sig i samme grad, som man tidligere har været vant til at kunne.

³³ B&O's årsrapport 2012/13 - side 19

Delkonklusion

For at få et lidt bedre overblik over de konklusioner, vi er kommet frem til i Porters Five Forces, har vi valgt at lave en kort opsummering. Opsummeringen fremgår af nedenstående figur.

Truslen fra potentielle nye indtrængere	Truslen fra substituerende produkter	Truslen fra køberne	Truslen fra leverandørerne	Nuværende konkurrencesituation
Lav	Lav	B2C - Høj B2B - Middel	Høj	Høj

Figur 5 - Opsummering - Porters Five Forces

Ved truslen fra potentielle nye konkurrenter kom vi frem til, at denne trussel var meget lav. Dette skyldes, at man i forvejen på AV- og audiomarkedet har så store aktører, at det ville kræve alt for stor kapital at få sig etableret på markedet. Derudover har de allerede eksisterende aktører også så gode brands. Derfor udgør dette ikke en reel trussel for B&O.

Truslen fra substituerende produkter har vi vurderet er lav. Dette begrundes vi med, som tidligere beskrevet, at det eneste substituerende produkt, der vil kunne tage B&O's markedsandele vil være computeren, der skal gå ind og erstatte fjernsynet som mediecenter. Dette kan også godt lade sig gøre i fremtiden, hvis ikke B&O er klar over udviklingen. Derfor kræver det blot, at B&O får lavet en samlet løsning, der er nem og brugervenlig. Så derfor har vi sagt, at denne trussel også er lav.

Truslen fra køberne er delt op i to, da vi mener, at det har hver sin grad af trussel. B2C udgør en stor trussel for B&O. Da B&O's produkter er luksusprodukter, betyder det, at folk er tilbageholdene, når der er lavkonjunktur, da man ikke køber luksuriøse produkter i denne periode. Og da B2C markedet udgør 77,5 % af omsætningen i 2012/13³⁴ udgør det en seriøs trussel. B2B markedet udgør 22,5 % af den totale omsætning i 2012/13³⁵. Men B2B markedet er mere pålideligt. Dette skyldes, at det ikke er B&O, der står med slutforbrugeren. For virksomheden, der køber B&O's produkt skal bruge det for at færdiggøre sit eget produkt.

³⁴ B&O's årsrapport 2012/13 - side 16

³⁵ B&O's årsrapport 2012/13 - side 16

Truslen fra leverandørerne er også rigtig høj. Dette skyldes, at man bruger såkaldte nøgle- og systemleverandører. Disse leverandører har produktionsudstyr, som specifikt bliver brugt til at producere elementer til B&O. Derfor har B&O lagt en stor investering i produktionsudstyret og leverandøren har derfor ikke selv foretaget investering i disse maskiner. Derfor vil en opsigelse fra en leverandør betyde, at B&O skal ud og foretage investeringer på ny. Dette kræver både meget kapital, men også meget tid. Derfor har B&O også en stor trussel fra leverandørernes side af.

Til sidst har vi den nuværende konkurrencesituation og rivaliseringen på det nuværende marked. Her er der også høj trussel for B&O. Godt nok befinder B&O sig på et nichemarked på AV-markedet. Men den faldende lyst til at give dyre domme for fjernsyn kan på sigt betyde, at B&O kommer i direkte konkurrence med de øvrige AV-producenter. Derfor har vi sagt, at der er en høj trussel fra rivaliseringen på markedet.

Regnskabsanalyse

Regnskabsanalyse skal danne grundlag for vurderingen af virksomhedens økonomiske udvikling. Vi vil analysere de seneste 7 regnskabsår (2006/07-2012/13).

Den efterfølgende regnskabsanalyse vil tage udgangspunkt i B&O's aflagte regnskaber i de ovennævnte regnskabsår. Regnskaberne er aflagt efter IFRS, og det vurderes, at der er kontinuitet i analyseperioden, derudover bør det fremhæves, at virksomhedens revisor ikke har nogen bemærkninger til regnskaberne, dermed vurderes informationsniveauet tilfredsstillende.

Vi har valgt, at der fokuseres på rentabilitetsnøgletallene, som viser B&O's evne til at forrente den investerede kapital.³⁶ Rentabilitetsnøgletal udgøres af følgende nøgletal:

- Afkastningsgraden (AG)
- Overkastningsgrad (OG)
- Aktivernes omsætningshastighed (AOH)
- Egenkapitalens forrentning (EKF)

Endvidere har vi valgt, at se nærmere på hvor økonomisk solid B&O er - soliditeten måles ved at inddrage nøgletallet soliditetsgraden. Vores grundlag for også at inddrage soliditetsgraden har været, at vi har konstateret B&O har været hårdt ramt af finanskrisen, hvorfor vi ser det relevant, at se på hvordan B&O's soliditet har udviklet sig samt hvordan virksomhedens nuværende evne til at bære tab er.

Som tidligere omtalt i opgaven har den verdensomspændte finanskriser haft store konsekvenser for B&O. Virksomheden realiserede frem til finanskrisen indtog i 2008/09 flere gode regnskaber; vi har derfor vurderet det særligt relevant, at analysere B&O's økonomiske situation på nuværende tidspunkt samt dens udvikling over en syvårig periode.

Vi er klar over, at vi også kunne have valgt andre nøgletal, såsom overskudsgrad, dækningsgrad, kapacitetsgrad mv. - nøgletal som alle ville være med til at belyse B&O's indtjeningssevne.

³⁶ Jensen, Jens Ocksen, Økonomistyring og budgettering, 6. udgave - side 131

Nøgletalsanalyse

Ud fra de beregnede nøgletal udarbejdes en nøgletalsanalyse. Et vigtigt fokusområde i nøgletalsanalysen er, at se på hvilken retning de enkelte nøgletal udvikler sig. Hvilket er muligt, idet vi har valgt en syvårig analyseperiode.

Rentabilitetsnøgletal for Bang & Olufsen A/S							
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Afkastningsgrad (AG)	18,04 %	6,74 %	-18,12 %	-1,27 %	2,32 %	4,53 %	-6,67 %
Overskudsgrad (OG)	12,11 %	4,76 %	-17,78 %	-1,22 %	2,09 %	4,07 %	-6,69 %
Aktivernes omsætningshastighed (AOH)	1,49	1,42	1,02	1,04	1,11	1,11	1,00
Egenkapitalens forrentning (EKF)	30,96 %	12,30 %	-33,09 %	-2,24 %	3,94 %	7,74 %	-11,53 %
Soliditetsgrad (SG)	56,78 %	52,67 %	57,00 %	56,52 %	61,33 %	56,22 %	59,50 %

Figur 6 - nøgletallene er beregnet på baggrund af aflagte regnskaber for perioderne (2006/07 - 2012/13)³⁷.

Afkastningsgrad:

Det første nøgletal er afkastningsgraden (AG), som er det mest centrale nøgletal i en rentabilitetsanalyse. AG viser i procent virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital³⁸. Figur 6 viser, at AG i analyseperioden har været meget svingende. AG starter på -18,04 % og slutter på -6,67 % i 2012/13. Niveaueet i 2008/09 på -18,12 % indikerer, at der tabes penge på den investerede kapital. Den negative værdi skyldes primært et negativt driftsresultat på 495,9 mio. kr.³⁹, hvilket fremkom som en direkte konsekvens af finanskrisens indtraf i netop 2008. B&O's omsætning var kraftig faldende samtidig med at virksomhedens omkostning var forholdsvis uændret, som ses tydeligt på figur 6. B&O har i de efterfølgende år formået at tilpasse sine omkostninger til omsætningens størrelse bedre, hvilket har forbedret AG væsentlig fra -18,12 % i 2008/09 til -6,67 % i 2012/13.

³⁷ Bilag 1

³⁸ Jensen, Jens Ocksen, Økonomistyring og budgettering, 6. udgave - side 131

³⁹ Bilag 1

AG's udvikling afhænger primært af overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed, hvor figur 6 viser at det primært har været den negative udvikling i B&O's overskudsgrad der har påvirket AG, idet aktivernes omsætningshastighed fra 2008/09 ligger på et nogenlunde stabilt niveau.

Den internationale finanskriser har haft en væsentlig påvirkning på B&O's AG, hvilket har betydet at AG i hele analyseperioden har lagt under markedsrenten på ca. 5 %. Det har derfor i disse år været en skidt forretning, at have investeret sine økonomiske midler i B&O fremfor en eventuel passiv pengebinding i form af f.eks. obligationer.

Overskudsgrad:

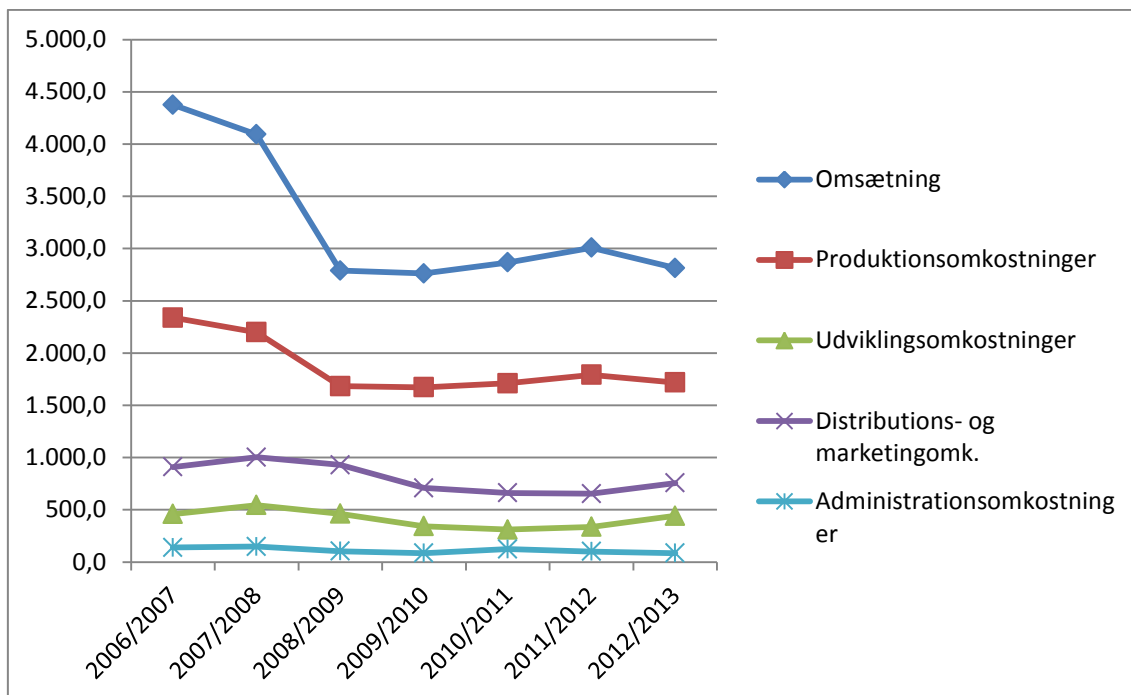
Overskudsgraden (OG) måler hvor stor en del af omsætningen der bliver til overskud, dermed også hvor god B&O er til at tjene penge på baggrund af den omsætning virksomheden producerer⁴⁰. Derudover giver OG også et godt billede af hvor god B&O's tilpasningsevne af indtægter og udgifter er.

Som det ses i figur 6 har OG gennemgået en negativ udvikling, da OG er gået fra 12,11 % til -6,69 % i analyseperioden. Dette har betydet, at B&O's indtjeningsevne er forringet i vores analyseperiode, hvorfor OG også er medvirkende til at afkastningsgradens negative udvikling i perioden.

OG's niveau på -17,78 % i 2008/09 er i fin overensstemmelse med vores forventninger, da vi forventede at finanskrisen havde haft voldsomme konsekvenser for B&O's indtjeningsevne. B&O oplevede et kraftigt fald i omsætningen fra 2007/08 til 2008/09, hvilket er den største faktor for den negative overskudsgrad i året 2008/09. Markedet B&O befinder sig på er meget følsomt overfor konjunktursvingninger, hvor der siden finanskrisens begyndelse har været lavkonjunktur, hvilket har betydet at forbrugernes efterspørgsel efter luksusgoder falder. Forbrugernes adfærd under lavkonjunkturer er meget svær for B&O at påvirke, da de ikke har mulighed for at påvirke den økonomiske situation blandt forbrugerne. Den faldende efterspørgsel efter luksusgoder har betydet et drastisk fald i virksomhedens omsætning i analyse perioden.

Den efterfølgende udvikling har vist, at B&O i en vis grad har formået, at tilpasse sig et presset, hvilket betød at de i årene 2010/11 og 2011/12 igen skabte positivt afkast. B&O's seneste aflagte regnskab for 2012/13 viser dog en tilbagegang, hvor OG igen er negativ på grund af et fald i omsætningen.

⁴⁰ Jensen, Jens Oksen, *Økonomistyring og budgettering*, 6. udgave - side 132



Figur 7 - kilde: Aflagte regnskaber for perioderne (2008/09 - 2012/13) ALLE TAL I MIO. KR.⁴¹

Figur 7 viser tydeligt, at B&O ikke formåede at tilpasse sine omkostninger til den faldne omsætning. Dette betød, at virksomheden i 2008/09 realiserede et negativt driftsresultat på 495,9 mio. kr.⁴² Generelt giver ovenstående figur et godt billede af OG's udvikling. B&O realiserede i årene 2010/2011 og 2011/12 en positiv overskudsgrad - figuren viser at B&O i disse år oplevede en mindre stigning i omsætningen samtidig med de formåede at holde omkostningerne nogenlunde uændret.

Aktivernes omsætningshastighed:

En anden faktor der har påvirkning på afkastningsgraden er aktivernes omsætningshastighed (AOH). B&O's AOH ligger i 2012/2013 på 1,00 gange, hvor den i årene 2010/2011 og 2011/12 lå på 1,11 gange som det højeste i analyseperioden. Hvilket betyder, at for hver gang B&O investerer 1 kr., så bliver der produceret omsætning på 1,00 kroner. Dermed må det antages, at B&O ikke kan være tilfredse med den nuværende AOH. Niveaueet for AOH er også en konsekvens af den faldende omsætning, hvor AOH's udvikling og niveau tyder på at virksomheden ikke har været i stand til at tilpasse deres aktiver til den lavere omsætning.

⁴¹ Bilag 1

⁴² Bilag 1

Egenkapitalens forrentning:

Egenkapitalens forrentning (EKF) er sammen med afkastningsgraden vigtige nøgletal når mulige investorer skal analysere B&O som investering. Nøgletallet viser, hvor gode B&O har været til at opnå overskud for hver investeret krone. EKF udviklingen følger de andre nøgletal, hvor året 2008/09 igen skiller sig negativt ud fra de øvrige år i perioden pga. finanskrisens indtraf. EKF kan for ejer og investorer med fordel sammenlignes med markedsrenten. EKF bør ligge over markedsrenten før det har været en god investering. Ud fra figur 6 ses det, at B&O i langt størstedelen af perioden ikke har været en god investering. Dog lå EKF i 2011/12 på 7,74 % - hvilket er en smule over markedsrenten på cirka 5 %, dertil skal der dog ligges en større risiko ved investering i B&O end ved en passiv investering i f.eks. obligationer. Derfor må konklusionen være, at B&O i analyseperioden ikke har været en god investering.

Soliditetsgrad:

Udover nøgletallene til at analysere virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital valgte vi yderligere at medtage soliditetsgraden (SG), som viser B&O's evne til at bære tab. Den primære grund til vi også valgte, at inddrage SG var, at vores forventning inden analysen var, at B&O har været igennem nogle hårde år pga. finanskrisen. Derfor vurderede vi, at det ville være interessant at se hvordan på hvordan B&O's evne til at bære tab har udviklet sig over en femårig periode.

SG ligger i hele analyseperioden på et fornuftigt niveau, hvilket må siges, at være imponerende efter nogle hårde år med et presset marked som følge af finanskrisen. B&O's SG ligger i 2012/13 på 59,50 %, hvilket betyder at selvom B&O skulle miste 59,50 % af sine aktiver, ville de stadig være i stand til at betale alle sine kreditorer fuldt ud⁴³. Hvis en B&O skulle få problemer med at betale sin gæld, så skal kreditorerne betales, før ejerne får noget. Derfor er SG et vigtigt nøgletal for B&O's kreditorer, når de skal forhandle kredittid mv.

Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan vi konkludere, at B&O's økonomiske situation har været hårdt påvirket af den internationale finanskrisen. Analysen viser, at regnskabsåret 2008/09 skiller sig ud som en direkte følge af finanskrisens begyndelse. B&O's afkastningsgrad lå på -18,12 %, overskudsgraden på -17,78 %, mens egenkapitalens forrentning var -33,09 %. Det var i derfor ikke sjovt at være aktionær i B&O i den periode. De negative nøgletal skyldes primært et drastisk fald i virksomhedens omsætning samtidig med at B&O ikke formåede at tilpasse sine omkostninger til den faldende omsætning i tide.

⁴³ Jensen, Jens Ocksen, Økonomistyring og budgettering, 6. udgave - side 132

Dog viser regnskabsanalysen også, at B&O i en vis grad har formået at tilpasse sig et pressede marked med lavkonjunkturer i de fleste lande verden over. B&O realiserede i årene 2010/11 samt 2011/12 positive afkastningsgrader, overskudsgrader samt en positiv forrentning af egenkapitalen. B&O's seneste aflagte regnskab for 2012/13 viser dog en tilbagegang, hvor der igen realiseres negative nøgletal.

Dermed er konklusionen på regnskabsanalysen, at finanskrisen har og fortsat vil have stor indflydelse på B&O og dens marked. Det er derfor vigtigt, at virksomheden løbende formår at tilpasse sig markedet indtil konjunkturer ændrer sig i B&O's favør.

SWOT-analyse

For at sammenfatte den strategiske analyse, har vi valgt at anvende en SWOT-analyse til at få et overblik af B&O's strategiske position på nuværende tidspunkt. Analysen er bestående af interne og eksterne forhold, hvor de interne forhold inddeles i styrker og svagheder, mens den eksterne inddeles i muligheder og trusler.

Interne forhold	
Styrker <ul style="list-style-type: none">• Stærkt og anerkendt brand• Høj kvalitet og unikt design• B&O Play• Mange års erfaring indenfor elektronik branchen• Stærk position på markedet, herunder trofaste og loyale kunder• Mange distributionskanaler• Høje indtrængningsbarriere• Stærkt økonomisk fundament	Svagheder <ul style="list-style-type: none">• Faldende omsætning• Produkter er meget konjunkturfølsomme• Meget afhængige af deres nøgle- og systemleverandører• Forholdsvis minimalt kundesegment, herunder faldende kundesegment.
Eksterne forhold	
Muligheder <ul style="list-style-type: none">• Økonomisk opsving - højkonjunktur• Vækst i BRIK-landene, specielt det kinesiske marked• Udvidelse af segmentet på det Automotive marked	Trusler <ul style="list-style-type: none">• Konjunkturfølsom• Massiv teknologisk udvikling samt kortere produktlevetid• Substituerende produkter• Øgede konkurrence

Figur 8 - SWOT-analyse

Interne forhold

Styrker

B&O har over en længere årrække opbygget et stærkt brand, som producerer eksklusive kvalitetsprodukter inden for audio og lyd. Virksomhedens mangeårige tilstedeværelse på markedet, har givet dem en stærk position med en værdimæssig erfaring samt en lang række loyale og trofaste kunder. Derudover har B&O de seneste år styrket deres position på det Automotive marked, som følge af at B&O har indgået samarbejde med flere eksklusive bilmærker.

Som tidligere beskrevet i den strategiske analyse under Poters Five Forces, så har B&O et stort distributionsnet. B&O's luksusprodukter sælges blandt andet igennem deres B1-butikker og shops-in-shops butikker. Endvidere stiller B&O store krav overfor butikkerne og øvrige salgskanaler om hvordan deres produkter skal markedsføres. Dette giver B&O en signalværdi, så de altid fremstår som et eksklusivt og kvalitetsmæssigt stærkt brand.

B&O lancerede tilbage i august 2011 "B&O Play", som hovedsagligt henvender sig til et yngre segment end B&O's andre produkter. B&O er dog ikke gået på kompromis med deres væsentligste værdier, såsom kvalitet og design. Der fås stadig et eksklusivt produkt, men til en langt billigere pris end de allerede eksisterende på markedet.

Siden virksomhedens begyndelse i 1925 opbygget et solidt økonomisk fundament, hvilket betyder at B&O har den nødvendige ballast til at foretage investeringer for virksomhedens udvikling samtidig med de kan imødekomme dårligere perioder, såsom den nuværende finanskrisen.

Svagheder

Den internationale finanskrisen har betydet, at B&O har oplevet et markant omsætningsfald. I tiden med finanskrisen har der været lavkonjunktur, som har betydet at forbrugernes rådighedsbeløb er faldet og lysten- og muligheden for at forkæle sig selv med luksusprodukter som B&O's er faldet markant.

Som det ses i figur 7 har B&O været for langsomme til, at tilpasse deres organisation til den faldende. En virksomhed med en faldende omsætning vil altid have den mulighed at sænke deres priser, dette har selvfølgelig også været en mulighed for B&O. En eventuel sænkning af prisen på B&O's produkter ville dog stride i mod virksomhedens værdier og strategi.

Langt størstedelen af B&O's produkter henvender sig til ældre målgruppe med en høj indkomst. Endvidere skal målgruppen være villig til ikke blot at betale for kvalitet og design, men også brandet; B&O. Finanskrisen har betydet, at dette kundesegment er faldende og deres forbrugerlyst efter eksklusive produkter er samtidig faldende, hvilket har også har været en årsag til den faldende omsætning.

Til sidst er B&O meget afhængige af deres nøgle- og systemleverandører. Dette betyder, at B&O skal bruge en del ressourcer for at opretholde et godt samarbejde med disse leverandører. Et eventuelt brud med disse leverandører vil betyde, at B&O skal bruge mange ressourcer på at researche efter leverandører som kan leverer det samme produkt. B&O's

strategi om at være i toppen både design- og kvalitetsmæssigt betyder, at der skal stilles store krav til en eventuel ny leverandør.

Eksterne forhold

Muligheder

Der har i længere periode været snak om, at finanskrisen er ved at være slut. Dette vil uden tvivl være godt for B&O, da virksomheden er meget afhængige af konjunktoren i landene. En afslutning på finanskrisen vil højst sandsynligt medføre højkonjunktur. I højkonjunkturperioder stiger forbruget, købelysten og investeringerne. B&O bør forsøge, at udnytte den stigende købelyst ved højkonjunktur, da deres produkter som tidligere nævnt er meget konjunkturfølsomme.

B&O har valgt, at satse stort på BRIK-landene, hvilket der kan være store muligheder i, det er disse lande hvor væksten er størst og i rivende udvikling. B&O vil dog ikke komme sovende til succes i BRIK-landene, da konkurrencen i disse lande vurderes at være hård. B&O er dog et anerkendt brand, som vil appellere til de rige forbrugere på markedet. Generelt vurderer vi, at mulighederne i BRIK-landene er store for B&O. Kulturerne i BRIK-landene er meget forskellige fra B&O's nuværende markeder, hvorfor det er et must for B&O at anvende de nødvendige ressourcer på en større analyse af disse markeder.

Sidste mulighed vi har fremhævet er, at udvide deres segment på det Automotive marked. Et stillestående privatforbrug samt et større og større fokus på miljøet, har medført at flere forbrugere vælger at investere i mindre og mere økonomiske biler. Det kan derfor være en mulighed for B&O, at tilbyde deres Automotive produkter til andre bilklasser end luksusklassen. Hvis dette bliver tilfældet vil B&O skulle konkurrere med Bose, der har et samarbejde med Mazda, som sælger biler i mellemklassen.

Trusler

Den nuværende finanskrisen har været en stor trussel for B&O, da virksomhedens produkter er meget konjunkturfølsomme. Siden den internationale finanskrisens begyndelse har betydet, at forbrugernes disponible indkomst har været faldende, hvilket har betydet at forbrugernes købevillighed efter dyreprodukter er faldet markant. Derfor er det en væsentlig trussel for B&O, hvis finanskrisen strækker sig over flere år endnu.

En anden trussel er B&O's konkurrenter, da der findes mange forskellige udbydere på markedet. B&O tilhører dog nicheafdelingen af tv-udbydere, men det kræver mange ressourcer at forblive i forbrugernes søgelys. Den primære grund til den øgede konkurrence er den teknologiske udvikling samt ovenfor omtalte ændring i forbrugernes disponible indkomst.

Udviklingen har betydet, at det er svært at kategoriserer de mange udbydere, hvad angår design og kvalitet af produkterne. Endvidere har finanskrisen betydet, at mange forbrugere ikke er villig til at anvende deres optjente formue på dyre elektronikprodukter, idet der nu findes en lang række produkter i flot design og fornuftig kvalitet til mere forbrugervenlige priser.

På baggrund af ovenstående analyse er det vores vurdering, at B&O har opbygget sig en stærk og sikker position på et marked hvor der findes både muligheder og trusler for fremtiden.

Løsningsforslag 1

B&O har ikke haft den succes, de forventede med lanceringen af deres nye strategi i 2011. Derfor har vi udarbejdet to løsningsforslag til, hvordan B&O kan forsøge at øge deres omsætning. Vores første løsningsforslag vil være en satsning på mindre bilklasser på det Automotive marked, i stedet for kun luksusklasser som hidtil. Artikel fra Berlinske viser at der kom 500 nye biler på gaden hver dag i 2013, hovedparten af bilerne var mindre og billige biler. Det svarer til, der blev solgt 182.198 nye biler i 2013, hvilket en stigning i salget på 6,7 % fra 2012 til 2013. Dermed har 2013 været et rekordår med flest solgte nye biler på et år i Danmark. Bent Mikkelsen, der er administrerende direktør hos De Danske Bilimportører, mener at stigningen i salget skyldes at bilerne har oplevet en stor innovativ udvikling, der både gavner sikkerheden og miljøet. Han forventer ikke at salget af nye biler i 2014 vil overgå 2013, men vil være på samme niveau. Selvom det hovedsageligt er billige biler der bliver solgt i 2013, så har der været en stor stigning af salget i biler i mellemklassen, som de senere år har oplevet tilbagegang efter de billige biler er kommet på markedet.⁴⁴

I Danmark var top 5 over salget af nye biler i 2013 således:

1. Volkswagen UP! 12.909 stk.
2. Toyota Aygo 6.272 stk.
3. Skoda Citygo 6.015 stk.
4. Peugeot 208 5.597 stk.
5. Renault ny cilo 5.550 stk.

Top 5 af solgte biler i 2013 viser tydeligt, at det er de billige biler forbrugerne køber. På top-20 listen over flest biler i 2013, skal man ned på en 10. plads for at finde Volkswagen Golf, som der blev solgt 4.190 stk. og en 13 plads, hvor der blev solgt 3.537 stk. Soda Octavia for at finde de eneste biler i mellemklassen på listen, hvilket tydeligt viser at alle bilmærker på markedet sælger mange af deres billige modeller.

Opgørelse udarbejdet af FDM, viser at bilsalget faldt med 2,7 % i Europa fra november 2012 - november 2013. Tilbagegangen i salget skyldes store fald i salget i Tyskland, Frankrig og Italien.⁴⁵ Salgstal for årets 3 første kvartaler i 2013 i Europa viser at Volkswagen solgte 1,9 millioner biler i perioden i 2013, hvor det stadig modellen UP! der er et hit. Med salget af 1,9 millioner i perioden har Volkswagen samtidigt 11,4 % markedsandelene af bilsalget i Europa, som er en let tilbagegang. Mercedes og BMW har oplevet fremgang i markedsandele i årets første 3 kvartaler i 2013 henholdsvis 3,9 % og 4,1 %, mens Audi ikke har rykket sig og

⁴⁴ *Salget af biler slår alle rekorder, Berlinske Business, Povl Dengsø*

⁴⁵ *Det lysner for europæisk bilsalg, FDM, Torben Arent*

bibeholder en markesandel på 4,5 %. Mercedes fremgang i Europa skyldes at bilgiganten har udvidet deres sortiment med biler i den billigere ende af markedet, som hidtil har været et marked, hvor Mercedes ikke var på.⁴⁶

På trods af tilbagegang af bilsalget i Europa i 2013, så oplevede Kina en stigning på 14 % i 2013, hvilket betød de solgte over 20 millioner biler. Cui Dongshu, der er vicegeneralsekretær i China Passenger Car Association mener årsagen til stigning i bilsalget skyldes at privatøkonomien buldre frem i Kina samt der har været et behov for at skifte gamle biler ud. Mange udenlandske bilgiganter har også haft et rekordsalg af biler i 2013 i Kina. Hvor bl.a. General Motors solgte 3,16 millioner nye biler i 2013 i Kina, mens konkurrenten Ford solgte 935.813 nye biler i Kina samme år.⁴⁷

Disse ovenstående facts medvirker alle til vores løsningsforslag, som kan forbedre B&O's økonomiske situation, ved at B&O skal henvende sig på det Automotive marked til de mindre og billigere modeller, som er de biler verdens marked efterspørger. B&O henvender sig allerede til dyre luksusbiler, hvor B&O solgte ca. 150.000 lydkomponenter til luksusbiler i 2013 til fx Audi R8 og BMW X5. Salget af disse lydkomponenter indbragte en omsætning på 545 millioner.⁴⁸ B&O's anlæg til biler er ekstra udstyr i bilerne og derfor skal de også tilpasses de enkelte modeller, hvor der speciel designes og udformes ca. 20 højtalere til hver bil, hvilket B&O har gjort til 44 modeller hidtil. Hver tiende bil der bliver solgt blandt de 44 modeller, som B&O har udviklet sit lydsystem til.⁴⁹ Prisen for at vælge et B&O anlæg, som ekstra udstyr i en BMW X5 i Danmark koster ca. 90.000 dkk.⁵⁰ BMW X5 er en stor firehjulstrækker, som derfor udgør en af de største modeller i B&O's anlæg sortiment. Hvorimod hvis man ønsker at købe B&O anlæg til den mindste klasse B&O henvender sig, nemlig Audi A3 kan anlægget købes for 20-30.000 dkk.⁵¹

Vores løsning til ny satsning på det Automotive marked vil være at B&O begynder at udvikle anlæg til VW's UP! og Audi's A1. Grunden til vi kun vælger Volkswagen og Audi's billigste modeller skyldes at Volkswagen og Audi begge bilmærker er kendte for deres kvalitet, image samt deres modeller er blandt de dyreste på markedet. Selvom den Toyota's Aygo var den anden meste solgte nye bil i Danmark i 2013, bør B&O ikke henvende til disse bilmærker, da B&O er kendt for deres dyre luksusprodukter, hvilket ikke vil passe med deres strategi, hvis de henvendte sig til billige bilproducenter. Sammenlignet med prisen for et tilkøb af et B&O anlæg til en Audi A3, men vi prisen bør være 10.000 dkk for et anlæg til en VW UP! og Audi

⁴⁶ Top 10: Bilsalget i Europa, Bilzonen, Flemming Haslund

⁴⁷ Kinas bilsalg vokser med 14 procent på et år, Ekstra-Bladet, Ritzau

⁴⁸ B&O mærker tysk optur: Sælger årligt fed lyd til over 150.000 biler, Politiken, Dorthe Lønstrup

⁴⁹ B&O mærker tysk optur: Sælger årligt fed lyd til over 150.000 biler, Politiken, Dorthe Lønstrup

⁵⁰ BMW Prislister, Bmw Danmarks hjemmeside

⁵¹ Ekstraudstyrslister - Audi A3, Audi Danmarks hjemmeside

Afgangsprojekt – HD 1. del

A1. Vi mener prisen er realistisk og mange vil købe B&O's anlæg som ekstra udstyr. Herudover bør B&O også satse på BMW 1-serie og Mercedes A-serie, da disse modeller er BMW og Mercedes mindste og billigste modeller, som der sælges mange modeller af i hele verden. BMW og Mercedes er kendt for deres kvalitet og design ligeledes som Audi og Volkswagen i hele verden. Da BMW og Mercedes mindste klasser er en tak dyre end VW UP! og Audi A1 antager vi at anlæggene i de mindste klasser i BMW og Mercedes modeller bør sælges for 20.000 dkk ligeledes som Audi A3 starter ved, da disse modeller er lig hinanden kvalitets- og prismæssigt. Vi antager et skøn ud fra ovenstående tal over udviklingen i salget af mindre og billigere biler at B&O har mulighed at øge deres omsætning på det Automotive marked, hvis de tilføjer anlæg i sortimentet til VW UP!, Audi A1, BMW 1-serie og Mercedes A-klasse på baggrund af nedenstående beregning:

Mersalget af B&O's anlægs i vores nye sortiment er beregnet ud fra vores egen fiktive pris vi har antaget er ens i alle lande trods diverse afgifter mv., samt antal solgte biler er udregnet via skøn i ovenstående facts af bil salg i 2013. Vi antager at B&O kan sælge et anlæg i hvert 4 bil, der bliver solgt i blandt de nye modeller vi har tilføjet i sortimentet. Vi har foretaget beregningen individuelt for Europa og BRIK-landene. Omsætning er divideret med 4, da vi antager kun at sælge et anlæg pr. 4 solgte biler. Vi har antaget at omkostninger udgør 75 % af salgsprisen.

Europa		Alle tal i tabellen i DKK			
Bilmærke	Pris	Solgte biler	Omsætning	Omkostninger	DB
VW UP!	10.000	250.000	625.000.000	468.750.000	156.250.000
Audi A1	10.000	100.000	250.000.000	187.500.000	62.500.000
BMW 1-serie	20.000	100.000	500.000.000	375.000.000	125.000.000
Mercedes A-Klasse	20.000	100.000	500.000.000	375.000.000	125.000.000
I alt			1.875.000.000	1.406.250.000	468.750.000
BRIK-landene					
Bilmærke	Pris	Solgte biler	Omsætning	Omkostninger	DB
VW UP!	10.000	500.000	1.250.000.000	937.500.000	312.500.000
Audi A1	10.000	200.000	500.000.000	375.000.000	125.000.000
BMW 1-serie	20.000	200.000	1.000.000.000	750.000.000	250.000.000
Mercedes A-Klasse	20.000	200.000	1.000.000.000	750.000.000	250.000.000
I alt			3.750.000.000	2.812.500.000	937.500.000
Europa +BRIK-landene i alt			5.625.000.000	4.218.750.000	1.406.250.000

Figur 9 - omsætningskalkule

Overstående omsætningskalkule viser at B&O har en potentiel omsætning på 1.875.000.000 dkk i Europa og 3.750.000.000 dkk i BRIK-landene, der i alt udgør 5.625.000.000 dkk, hvis vores fiktive tal vil holde stik. I alt udgør dette et samlet DB på 1.406.250.000 dkk. Ved satsningen af udvidelsen af sortimentet på det Automotive marked vil B&O være tæt på at nå

deres omsætningsmål på 10. mia. dkk. På baggrund af vores strategiske analyse samt stærke- og svagsider af B&O, har fundet ud af omverden efterspørger innovative anlæg i bilerne samt det er mindre og billige biler der bliver solgt flest i verden, som B&O har haft succes med i luksusmodeller. Vores regnskabsanalyse har vist os at B&O ikke har formodet at opleve de forudsætninger og mål i lanceret ved deres nye strategi i 2011, hvilket vores løsningsforslag 1 er et direkte svar til at løse problemerne. Herudover vil samarbejdet med Audi, BMW, Mercedes og Volkswagen ikke skader B&O brand, da alle disse bilmærker er anerkendte kvalitetsmærker i hele verden.

Løsningsforslag 2

I vores analyse, har vi fundet ud af, at B&O klarer det rigtig dårligt på det europæiske marked, hvor omsætningen for 2012/13 faldt med 19 procentpoint. Men faktisk steg omsætningen i BRIK-landene med 16 procentpoint.⁵² Derfor må vi altså konkludere, at den mest sandsynlige måde at realisere deres målsætning for 2017, er at satse mere på BRIK-landene. For den nuværende udvikling på det europæiske marked hentyder lidt til, at markedet i Europa er ved at være mættet.

Dette kan man også godt se, at B&O allerede er opmærksom på. Dette begrundes med, at de pr. 29. januar 2013 startede et samarbejde med Sparkle Roll gennem et Joint-Venture. Sparkle Roll har i forvejen store erfaringer med salg af luksusprodukter i Kina, og de har til mål at åbne 50 nye butikker i kalenderåret 2013. Ved offentliggørelsen af B&O's regnskab for 2012/13, havde Sparkle Roll åbnet 16 B1-butikker i Kina. Altså er B&O godt klar over, at det er BRIK-landene, der skal have 1. prioritet i fremtiden.⁵³ Og de har gjort rigtig klogt i at alliere sig med Sparkle Roll.

Men er der andre måder, hvorpå B&O kan fremskynde deres udvikling i Kina og derved komme nærmere deres omsætningsmål i 2017?

Vi har tænkt på, at man i B&O skulle fokusere på noget, som man i forvejen, har gjort rigtig godt - nemlig Product Placement. For det har man ikke haft fokus på endnu i Kina. B&O har haft rigtig stor succes ved at bruge Product Placement med deres produkter. De har haft stort set alle deres produkter med i enten film, TV-serier, musikvideor eller sågar tegnefilm.

Deres succes med Product Placement har været specielt stor i Hollywood. Firmaet med hovedsæde i Struer har altså formået at have fået alle deres produkter med i film fra Hollywood, som bliver set af stort set hele verdenen.

Men faktisk har B&O ikke de store udgifter til Product Placement. For ifølge Thomas Reil, som er informations- og PR-chef i B&O, har virksomheden et princip med, at de ikke vil bruge penge på Product Placement. I stedet har de valgt at hyre en agent, som står for kontakten mellem de store filmstudier (Warner Brothers, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount og Universal) og B&O. B&O er selvfølgelig meget opmærksomme på, hvilke film deres produkter associeres med. For selvfølgelig vil B&O kun have deres produkter i film, hvor det giver mening - altså gerne i scener, hvor man er hjemme hos velhavende mennesker eller befinder sig i velhavende miljøer. Når B&O og det pågældende filmstudie bliver enige omkring brugen

⁵² B&O årsrapport 2012/13 - side 13

⁵³ B&O årsrapport 2012/13 - side 14

af et B&O produkt i en film, så stiller B&O et produkt til rådighed uden omkostninger⁵⁴. Til gengæld får de deres produkt med i en stor Hollywood film, og derved får de deres produkter ud i verden, og de bliver set af flere hundredemillioner mennesker.

Men når nu B&O har haft så stor succes med Product Placement i den vestlige verden, hvorfor har man så endnu ikke tænkt på Product Placement i den østlige verden? For Kina har verdens største filmstudie, som hedder Hengdian World Studios, og faktisk producerede dette studie flest film i 2005⁵⁵. Altså må vi konkludere, at filmindustrien også er en rigtig stor industri i Kina, selvom vi ikke rigtig kender noget til den. Derfor ville det jo være en reel mulighed at begynde at benytte sig af Product Placement.

Brugen af Product Placement ville jo netop gøre, at B&O ville få en rigtig god plads i den østlige verdens befolknings bevidsthed.

Forskere har bevist, at man, ved brug af Product Placement, kan øge kendskabet til ens produkt med op til 20 %.⁵⁶ Øget kendskab til B&O gennem Product Placement i den østlige verden kan gå hen og blive rigtig vigtigt. For når kendskabet øges, så er folk også mere villige til at købe B&O's produkter.

Der er dog den hindring, at B&O iflg. Thomas Reil har et princip om, at man ikke vil bruge penge på Product Placement, og at man ikke har gjort det i USA - foruden at have ansat en agent til at skabe kontakt til filmstudierne.

Men for at kunne benytte sig af Product Placement i Kina, så er man nok nødt til at indse, at det kræver, at man betaler sig fra det. Så lad os forudsætte, at B&O kan se bort fra deres princip med ikke at betale for at få sine produkter med i film, når det kommer til Kina.

Vi vil nu prøve at lave en beregning på, hvad det vil kunne betyde for B&O, hvis de begynder at benytte sig af Product Placement på det kinesiske marked.

Det skal pointeres, at det udelukkende er nogle fiktive tal, der er fundet på baggrund af artikler, og hvor vi så har lavet en professionel vurdering af, hvad vi mener, er realistisk. Kineserne er langt større luksusdyr, end vi er i den vestlige verden. Det ligger blot dybt i deres gener, at man har behov for at vise sig, når man er kommet til penge. Derfor er de også langt mere tilbøjelige til at købe luksusprodukter⁵⁷. Vi har i vores beregning udelukkende taget udgangspunkt i kinesere med en formue på over 5,6 millioner DKK (såkaldte dollarmillionærer), idet vi ikke har haft mulighed for at finde oplysningerne, der understøtter andet. Men allerede i 2011 var der over 1.000.000 kinesere med en formue på over 5,6 millioner.⁵⁸

⁵⁴ *Djævlen, James Bond og B&O, Berlingske Business, Suna Hausgaard*

⁵⁵ *Hengdian World Studios Kina, Wikipedia*

⁵⁶ *Study of Product Placement effectiveness, California State University, K. Williams, A. Petrosky, E. Hernandez, R. Page jr.*

⁵⁷ *Luksus for milliarder i Kina, Nordea Invest, Peter Bundgaard*

⁵⁸ *Kina gror flere dollarmillionærer, Berlingske Business, Maria Lindeberg*

Afgangsprojekt – HD 1. del

Når det kommer til omkostningerne for Product Placement er det svært at sætte en præcis pris på, hvad det vil koste. Men vi mener, at en pris pr. film ligger på et gennemsnit på DKK 5.000.000, så vil vi forhåbentligt ramme et nogenlunde niveau. Dette skal bakkes op med, at vi ikke mener, at man i Kina betaler lige så meget for Product Placement, som man gør i Hollywood. Derudover er det også kun små produkter - med det mener vi, at det ikke er en bil, der fylder noget mere i billedet. Derfor har vi altså fastsat en gennemsnitspris på DKK 5.000.000 pr. film.

For at nå en stigning i kendskabet af B&O på 20 %, går vi ud fra, at B&O skal have forskellige produkter med i 10 film, altså vil vi komme frem til en samlet omkostning på 50 millioner DKK.

Dog er vi også klar over, at man nok ikke skal regne med, at få øget kendskabet med hele 20 % - og selv, hvis det var tilfældet, så er det langt fra de 20 %, der går hen og køber et B&O produkt. Derfor har vi været en smule kritiske, og har i vores beregning sagt, at der kun er én procent af dollarmillionær-kineserne, der går hen og investerer i et B&O produkt efter at have været udsat for Product Placement.

Figur 10 - Effekten af Product Placement i Kina

Jf. beregningen til højre ser vi, at hvis vores beregning holder nogenlunde stik, så vil omsætningen ved slutningen af investeringen være steget DKK 250 millioner.

Det skal dog siges, at tidshorizonten på en sådan investering nok vil være omkring

Effekten af Product Placement i Kina	
Antal kinesiske dollar-millionærer (antal)	1.000.000
Effekt af Product Placement (1%)	10.000
Gennemsnitligt forbrug pr. person - estimeret (DKK)	30.000
Samlet omsætning efter Product Placement (DKK)	300.000.000
Total omkostning - 10 film (DKK)	50.000.000
Bruttoeffekt på omsætningen (DKK)	250.000.000
Bruttoeffekt pr. film med B&O (DKK)	25.000.000

5 til 10 år. Dette begrundes vi med, at B&O skal være kritiske med, hvilke film de vil associeres med. Reelt set bliver der nok ikke lavet 10 film, som B&O vil associeres med på et enkelt år.

Derfor kan vi også vælge, at se investeringen på en anden måde. Nemlig at den gennemsnitlige virkning pr. film bliver en øget omsætning på DKK 25 millioner.

Hvis vi skal lave en opsamling på ovenstående løsningsforslag, så er det nok, at det faktisk godt kan betale sig at begynde at benytte sig af Product Placement i Kina. Derudover kunne man også overveje at benytte sig af det i de andre BRIK-lande.

Når det så er sagt, så må vi nok også konstatere, at Product Placement ikke kan stå alene, når det kommer til at redde B&O's omsætningsmål for 2017. Især ikke, hvis man har i mente, at tidshorizonten her er 5-10 år. Men dog kan vi da sige, at det vil være et godt supplement til vores andet løsningsforslag, da det trods alt har en positiv indvirkning på nettoomsætningen for B&O.

Konklusion

Formålet med denne opgave er, at finde ud af, hvordan B&O skal tilrette deres strategi, så de formår at forøge deres omsætning. Gennem vores analyse, har vi konstateret, at B&O har gode indtjeningsmuligheder. Dog har vi også konstateret, at de ikke har haft held med opstarten på det kinesiske marked.

Vores analyse har vist, at B&O har oplevet store fald i omsætningen på det europæiske marked, hvilket er hovedårsagen til deres manglende indtjening. Årsagen til faldet på det europæiske marked skyldes primært den globale finanskriser, som har medført et faldende forbrug af luksusprodukter i Europa. Europæernes forbrug er også hæmmet af den teknologiske udvikling indenfor AV/Audio-branchen, da B&O produkter har en pris, der gør, at forbrugeren forventer at levetiden er meget længere end de billigere alternativer.

Gennem vores nøgletalsanalyse har vi kunnet konkludere, at den globale finanskriser har haft en negativ påvirkning på B&O's indtjeningsevne, hvor de ikke i tide har formået at tilpasse sig den faldende omsætning. Vi har dog også kunnet konkludere, at B&O fortsat er en solid virksomhed, som fortsat er i stand til at imødekomme væsentlige tab. Generelt har B&O et stærkt økonomisk fundament, som betyder at de har den tilstrækkelige kapital til at gennemføre deres strategi "Stronger, Leaner, Faster". I den forbindelse vil muligheden for investering i yderligere tiltag på det kinesiske marked også være til stede.

Vi vil gerne pointere, at vi i langt de fleste tilfælde er enige med de tiltag, som B&O foretager sig gennem strategien "Stronger, Leaner, Faster". Vi er dog af den overbevisning, at for at B&O kan realisere deres egne omsætningsmål på 8-10 mia. kr., så kan de med fordel anvende følgende tiltag.

For det første bør B&O udvide deres segment på det Automotive marked. Her mener vi, at en satsning på mindre og billigere bilklasser såsom VW UP!, Audi A1, BMW 1-Serie samt Mercedes A-klasse vil være en fordelagtig mulighed for at forøge omsætningen verden over.

Som et supplement hertil kan B&O i lighed med deres tidligere succes i Hollywood, benytte sig af Product Placement. Dette vil i bedste fald kunne øge kinesernes kendskab til B&O med op til 20 %.

Det er dermed vores konklusion på dette projekt. B&O vil med den nuværende strategi samt vores nævnte tiltag kunne løfte virksomhedens omsætning.

Litteraturliste

Bøger:

- Lynggard, Peter: *Driftsøkonomi*, 7. udgave, Handelshøjskolens Forlag, København 2008.
- Lynggard, Peter: *Investering og finansiering*, 8. udgave, Handelshøjskolens forlag, København 2008
- Jensen, Jens Oksen, *Økonomistyring og budgettering*, 6. udgave

Artikler:

- *Beskrivelse af finanskrisen - Gyldendals, den store danske, Uffe Rasmussen - 01.11.13*
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Samfunds%C3%B8konomiske_forhold/Finanskrisen
- *B&O's historie - Bang-Olufsen.com*
<http://www.bang-olufsen.com/da/the-company/heritage>
- *Virk-info - Oversigt over B&O's historie, Mogens Christensen, 2011*
<http://www.virk-info.dk/Virk-B/B&O/Bang&Olufsen.htm>
- *Ny vækststrategi hos B&O, Lars Landingkær, 17.08.2011*
<http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=5419&zoneid=5>
- *Finanskrisen koster Danmark 400 milliarder, Børsen Finans, Ritzau, 18.09.2013*
http://finans.borsen.dk/artikel/1/266009/finanskrisen_koster_danmark_400_milliard_r.html?hl=aTtEYW5tYXJrO2ZpbmFuc2tyaXNlO2kgRGFubWFyaztJO0ZpbmFuc2tyaXNl
- *Danmarks Statistik: Registreret ledighed, Carsten Bo Nielsen, 2013.*
<http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejdsloeshed/registreret-ledighed.aspx>
- *Her er de krakkede banker, Berlingske Business, Nikolai Steensgaard, 09.10.11*
<http://www.business.dk/finans/her-er-de-krakkede-banker>
- *Kina bliver i år største økonomi, Børsen, Hakon Redder, 02.05.14*
<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/81435/artikel.html?hl=-Gtvbm9taTtLaW5hcztLaW5hcyD4a29ub21p>
- *Models with Bose sound - Bose Denmark*
<http://www.bose.dk/DK/da/automotive/car-models/current-models/mazda.jsp>
- *FN's Klimakonference 2009, Wikipedia, 24.08.13*
http://da.wikipedia.org/wiki/FN's_klimakonference_2009
- *B&O's hjemmeside - Home Integration*
<http://www.bang-olufsen.com/en/home-integration>
- *Kina gror flere dollarmillionærer, Berlingske Business, Maria Lindeberg, 02.06.11*
<http://www.business.dk/navne/kina-gror-flere-dollarmillionaerer>

Afgangsprojekt – HD 1. del

- *Bang & Olufsen - Fortegningsretsemission 04.03.2009*
<http://www.bang-olufsen.com/en/investors/company-announcements/~-/media/838B0941FDFF4885B4C01C04BD12E0C0.pdf>
- *Salget af biler slår alle rekorder, Berlingske Business, Povl Dengsøe, 07.01.14*
<http://www.business.dk/privatoekonomi/salget-af-biler-slaar-alle-rekorder>
- *Det lysner for europæisk bilsalg, FDM, Torben Arent, 17.12.13*
<http://www.fdm.dk/nyheder/det-lysner-europaeisk-bilsalg>
- *Top 10: Bilsalget i Europa, Bilzonen, Flemming Haslund, 12.12.2013*
<http://www.bilzonen.dk/bilnyheder/2013/12/top-10-bilsalget-i-europa/>
- *Kinas bilsalg vokser med 14 procent på et år, Ekstra-Bladet, Ritzau, 09.01.2014*
http://ekstrabladet.dk/biler/bil_nyheder/article2190589.ece
- *B&O mærker tysk optur: Sælger årligt fed lyd til over 150.000 biler, Politiken, Dorte Lønstrup, 20.09.2013*
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2080897/bo-maerker-tysk-optur-saelger-aarligt-fed-lyd-til-over-150000-biler/>
- *BMW Prislister, Bmw Danmarks hjemmeside, 01.04.2014*
http://www.bmw.dk/dk/da/_teaserpool_2014/_shared/pdf/Ekstraudstyr_BMW_X5_F15_070414.pdf
- *Ekstraudstyrslister - Audi A3, Audi Danmarks hjemmeside*
http://www.auidanmark.dk/audi/nye_biler/ekstraudstyr/?model=A3&type=Sportback
- *Djævlen, James Bond og B&O, Berlingske Business, Suna Hausgaard, 02.11.06*
<http://www.business.dk/diverse/djaevlen-james-bond-og-bo>
- *Hengdian World Studios Kina, Wikipedia - 03.01.14*
http://en.wikipedia.org/wiki/Hengdian_World_Studios
- *Study of Product Placement effectiveness, California State University, K. Williams, A. Petrosky, E. Hernandez, R. Page jr.*
<http://www.aabri.com/manuscripts/10712.pdf>
- *Luksus for milliarder i Kina, Nordea Invest, Peter Bundgaard, 15.04.2013*
<http://mag.nordea.dk/invest/2013/04/luksus-milliarder-i-kina>

Årsrapporter:

- Bang og Olufsen, Årsrapport 2012/13
- Bang og Olufsen, Årsrapport 2011/12
- Bang og Olufsen, Årsrapport 2010/11
- Bang og Olufsen, Årsrapport 2009/10
- Bang og Olufsen, Årsrapport 2009/08