

B&O

**Afsluttende projekt på HD 1. del
Aalborg Universitet**

May 28, 2014

Skrevet af: Stefan Bang Pilgaard, Anders Haunstrup Jensen og Mikkel Golding Faaborg

Indhold

Indledning (Mikkel, Stefan & Anders)	3
Problemstilling (Mikkel, Stefan & Anders)	3
Problemformulering (Mikkel, Stefan & Anders).....	3
Afgrænsning (Mikkel, Stefan & Anders)	4
Metode (Mikkel, Stefan & Anders).....	4
Strategisk analyse (Mikkel, Stefan & Anders).....	5
Intern analyse	5
Værdikæde (Stefan).....	5
Facebook spørgeskema (Stefan)	8
Stikprøvens repræsentativitet (Anders).....	9
Vækststrategi (Mikkel)	11
Porters generiske strategier (Mikkel)	12
Supply Chain Management (Anders).....	12
Regnskabsanalyse (Anders)	13
Eksportberedskab og –motiv (Anders).....	16
Ekstern analyse.....	18
PESTEL-analysen (Anders)	18
Porters Five Forces (Stefan).....	20
Boston-matricen (Mikkel).....	23
SWOT-analyse (Mikkel)	24
Konklusion på SWOT-analyse	24
Strategisk intention (Mikkel)	24
Mission	25
Vision	25
Værdier	25
Strategisk planlægning (Mikkel, Stefan & Anders)	26

Strategiske mål (Mikkel)	26
Strategiske muligheder	26
Ny målgruppe og eksport (Mikkel)	27
Den optimale pris/mængde sammensætning på konsumentmarkedet (Stefan)	27
Den benyttede pris/mængde sammensætning på konsumentmarkedet (Stefan)	29
Priselasticitet (Stefan).....	29
Den optimale pris/mængde sammensætning ved lavere kvalitet (Stefan)	30
Knap kapacitet (Anders)	31
Investeringsmulighed (Anders).....	32
Finansierings muligheder (Anders).....	32
Leverandørstrategi (Mikkel)	33
Strategisk plan (Mikkel)	33
Logistisk effektivitet.....	33
Positionering.....	33
Konklusion (Mikkel, Stefan & Anders)	35
Perspektivering (Mikkel, Stefan & Anders)	36
Litteraturliste	37
Bilag 1 – Facebook survey	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 2 – Knap kapacitet	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 3 – Udvidelse af kapacitet.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 4 –Investering	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 5 –Finansiering.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

Indledning (Mikkel, Stefan & Anders)

Den danske succes-virksomhed Bang & Olufsen fra 1925 har i mange år domineret markedet for højteknologiske apparater som tv & radio. I begyndelsen havde B&O i lang tid succes på det danske marked og blev i 60'erne en eksportvirksomhed med et nichebetonet præg. B&O leverede i høj grad produkter, som var til den rige mands eje, og nød godt af et højt forbrug i både Danmark og internationalt.

De luksuriøse produkter bibeholdte dog ikke det teknologiske forspring i de vestlige lande, og kom i skarp konkurrence på produkternes kvalitet såvel som på brand.

Problemstilling (Mikkel, Stefan & Anders)

B&O har med en lang succesfuld historie været vant til at være en førende niche-virksomhed, der sælger luksuriøse produkter til hovedsageligt den rige del af befolkningen. Dette lykkedes ved at kombinere smag og kvalitet med et stærkt brand, der henvendte sig til målgruppen.

Efterhånden blev B&O udfordret på kvaliteten, men bibeholdt deres position på markedet ved at stå for kompromisløshed mht. at vægte smag før pris. Både ekspansionen grundet succes og den efterfølgende konkurrence med senest en finanskriser har udfordret B&O økonomisk. Derfor har det i mange år været nødvendigt at finde innovative og optimale løsninger til at forbedre overskuddet i virksomheden.

I den seneste strategiplan "Leaner, faster, stronger" lægger B&O op til at satse på en ny produktserie ved navn BeoPlay, som er lidt billigere og har lidt mindre kvalitet. Derudover kigges der nærmere på eksport til BRIC-landene, hvor B&O brandet stadig står meget stærkt. Procesmæssigt ønsker B&O en hurtigere og enklere eksekvering med en bedre distribution.

Problemformulering (Mikkel, Stefan & Anders)

"Hvilken rolle spiller den logistiske effektivitet i at leve op til eksportmålene af BEO Play i den strategiske plan?"

Følgende spørgsmål vil yderligere blive besvaret med henblik på at udarbejde den endelige konklusion:

- Hvordan påvirker den kommende positionering af B&O's brand logistikken i B&O?

Afgrænsning (Mikkel, Stefan & Anders)

Vi afholder os fra at vurdere, hvorvidt BeoPlay er en god investering rent økonomisk, da vi ikke kender til budgettering og forventet udvikling af produktserien. Der mangler et økonomisk grundlag for at kunne vurdere fremtidsudsigterne for BeoPlay-serien.

Derudover kender vi i forvejen til B&O's holdning til at skabe en magisk oplevelse, og vi vurderer det derfor ikke umiddelbart realistisk at kigge nærmere på partnerskaber i de pågældende lande, der kunne forøge den logistiske effektivitet ved distribution af BeoPlay-serien.

Metode (Mikkel, Stefan & Anders)

Vi vil benytte os af lærebøger, internetsøgning, spørgeskema, Aalborg Universitetsbibliotek, diverse artikler og undersøgelse af statistik materiale. Vi ønsker at inddrage relevante informationer fra virkeligheden, men forholder os kildekritisk til disse.

De fire gennemgående formål med den metodiske procedure er; systematik, præcision, gyldighed, pålidelighed. De anvendte modeller i projektet vil forsøges at gennemføres så objektivt som muligt for derved at kunne få realistiske resultater ud af både de kvalitative og kvantitative informationer.

En anden væsentlig rolle har aktørtilgangsvinklen, som har til formål at skabe forståelse for omverdenen og bekræfter, hvorledes virkeligheden er en samling af flere forskellige virkelhedsbilleder. Teorier og perspektiver må derfor gerne skabe konkurrerende forklaringer, da forklaringsdannelsen er mest muligt komplet, når problemet behandles fra flere vinkler.

Ved at kombinere substantiel kvalitet med den metodiske kvalitet er der bedre chancer for et præcist og korrekt vurderingsgrundlag. Desuden medtages aspekterne i den hermeneutiske spiral for at gennemgå konklusionerne iterativt og kritisk. Den anvendte tilgangsvinkel til at analysere problemet fra flere vinkler er således ontologisk baseret.

For at kunne besvare problemformuleringe anvender vi inspiration fra strategiprocesen fra "Strategi i vindervirksomheder" af Jørgen Lægaard og Mikael Vest. Via en analyse af den strategiske proces ønsker vi at udarbejde et forslag til en strategisk plan for den logistiske effektivitet i forbindelse med den overordnede strategiske plan i B&O.

Først foretager vi en strategisk analyse, der analyserer den overordnede intention og strategiske situation i B&O. Derefter udarbejdes en ekstern analyse med fokus på logistik med formålet at foretage en strategisk planlægning for den logistiske effektivitet i B&O ud fra de opstillede strategiske mål og muligheder i forbindelse med den eksterne analyse samt B&O's mission, vision og værdier.

I opgaven vægter vi højt at være evaluerings-orienterede, da det ønskes at vurdere, hvilket valg er det optimale. For at gøre dette er der fokus på de afledte resultater, der som kan have indflydelse på mere end blot de kortsigtede økonomiske konsekvenser.

Formålet med metoden er at skabe en klar og tydelig sammenhæng mellem de teoretiske begreber og den indsamlede empiriske information. På denne måde vil det være muligt at danne en endelige strategisk plan og konklusion, der kan tage højde for korrekt analyserede forhold i B&O.

Strategisk analyse (Mikkel, Stefan & Anders)

Først og fremmest udarbejdes en strategisk analyse af B&O af både de interne og eksterne faktorer, der spiller ind på de senere behandlede strategiske mål.

Intern analyse

Værdikæde¹ (Stefan)

Produktudvikling

B&O havde tidligere ikke en bred vifte af produkter, men i stedet et eller to produkter, som var de bedste på markedet inden for området. Produktudvikling var dengang meget vigtig for B&O, da de nye produkter skulle stå på hylderne i mange år og derfor skulle være perfekte. Levetiden på produkter inden for B&Os område var dengang meget lang, hvorimod levetiden i dag er væsentligt ændret, da den er meget kortere. Dette har medført, at produktudviklingen stadig er et kerneområde hos B&O, men at man nu er tvunget til hele tiden at skabe nyt for at kunne være konkurrencedygtig på markedet. B&O udvikler løbende nye teknologier, såsom BeoSound Essence, som er et af de nyeste produkter på hylden fra B&O². B&O har dog i mange år været kritiseret for, at produktudvikle for lidt og skabe for få nye produkter³. Dette har man i B&O taget til efterretning og forsøgt at gøre op med. Dette ses tydeligt i forhold til de mange nye tiltag siden artiklen i 2010, hvor bl.a. BeoPlay-serien er en del af den nye strategi.⁴ BeoPlay-serien er et strategisk produkt, som B&O har anvendt til at opnå større markedsandele på segmentet "unge". Playserien er et lidt billigere og kvaliteten tilsvarende lavere, hvilket skaber interesse hos de unge, da de nu har muligheden for at følge med i denne prisklasse. BeoPlay-serien viser præcist, hvor vigtig produktudvikling er for B&O og

¹ Porter, Michael E: Competitive Advantage. The Free Press, New York, 1985.

² <http://www.lydogbillede.dk/nyheter/tralost-og-enkelt-musiksystem-fra-bo>

³ <http://www.business.dk/fashion-design/fart-paa-bos-produktudvikling>

⁴ <http://www.business.dk/detailhandel/bang-olufsens-ungesatsning-aeder-luksus-produkterne>

hvor betydningsfuldt det er. Produktserien har skabt værdi hos de unge, og udgør omtrent en fjerdedel af omsætningen i B&O. Udviklingen af de mere kendte B&O produkter halter dog efter, grundet man har benyttet sine ressourcer til at skabe Playserien. B&O skriver i strategiplanen "Leaner, Faster, Stronger" at de nu vil forsøge at udvikle både på BeoPlay og de mere traditionelle AV-produkter.

Produktion

B&Os produkter er af en unik kvalitet, hvorfor produktionen selvsagt er i top. Der er meget sjældent reklamationer på B&Os produkter, hvilket går hånd i hånd med den gode produktion af disse. B&O har en produktionsfabrik i Struer, som har været kendt for at skabe kvalitetsprodukter. I de senere år er outsourcing blevet et relevant område for B&O, da man mener, at man kan spare penge ved at flytte produktionen ud af Danmark.⁵ Man mener i B&O ikke, at outsourcingen vil skade kvaliteten af produkterne. I Danmark er det et kvalitetsstempel, hvis der står "made in Denmark", i forhold til, hvis der står "made in China" eller "made in Czech Republic", hvorfor outsourcingen af produktionen kan skade salget i Danmark. B&Os produktion er meget vigtig, da B&O's brand står for kvalitet og flot design. B&O forsøger derfor at være konkurrencedygtige på dette parameter, så de kan opretholde dette brand. En del af denne strategi har ikke været at outsource dele af produktionen – dette har man gjort af nød, da produktionen i Danmark er for dyr, hvilket hovedsagligt kan henføres til store lønomkostninger. Selvom store dele af produktionen er blevet outsourcet, så bruger man stadig de samme komponenter til skabelsen af produkterne, hvorfor B&O stadig mener, at deres kvalitet er i top.

Marketing

Produktudviklingen og produktionen er i højsædet, hvorfor der er store omkostninger hertil. Disse omkostninger skal tjenes hjem igen, hvorfor B&Os priser er blandt de højeste. Man betaler ligeledes for brandet B&O, som er et kvalitetsbrand i lighed med Arne Jacobsen mv. B&O har i mange år været kendt for at sælge gennem deres egne butikker, hvilket var meget eksklusivt og en del af brandet B&O. Med en meget eksklusiv distribution, blev der kun udvalgt nogle få, som måtte sælge B&Os produkter. Denne distributionsform var med til at gøre brandet unikt, ligesom den var med til at fortælles, at B&Os produkter var af en væsentlig anden kvalitet end de øvrige produkter. B&O har løsnet op omkring denne distributionsform og i dag kan man købe B&O produkter i Fona og sågar på Coop.⁶ Man er i B&O gået fra at

⁵ <http://www.business.dk/detailhandel/bo-boss-bekraefter-udflytning-af-tv-produktionen>

⁶ http://borsen.dk/nyheder/it/artikel/1/218507/b_o_-_nu_i_brugsen.html

have en unik distributionsform til at distribuere i massevis. Den nye distributionsform hænger sammen med Playserien og det nye yngre kundesegment, som man forsøger at påvirke. B&O har vurderet, at man for at nå ud til de yngre bliver nødt til at blive set i butikkerne, hvilket massedistribution sørger for. B&Os image bliver dog skadet heraf set i forhold til den ældre generation, som i forvejen har kendskab til B&O og blot mister fornemmelsen af eksklusivitet og det unikke ved B&O produkterne. B&Os produkter er af flot design og en unik kvalitet, hvorfor man har lagt meget arbejde i, at udarbejde flotte emballager hertil. Emballagen er en del af B&O oplevelsen, hvorfor der bliver brugt mange penge herpå og hvorfor denne

også er helt i top. B&Os satsning med Playserien, hvis målgruppe er de unge, medfører, at man skal promovere sig selv og hele tiden være synlige.⁷ B&O bruger derfor mange penge på markedsføring, da unge er mere modtagelige overfor reklamer mv. B&Os fokusområde har ikke tidligere været på markedsføring, da produkterne var af en sådan kvalitet, at de mere eller mindre solgte sig selv via PR fra de personer, som købte produkterne. Verden er i dag anderledes og synlighed i medierne spiller en stadig større del, hvorfor B&O har øget der markedsføringsindsats og er blevet mere synlige.

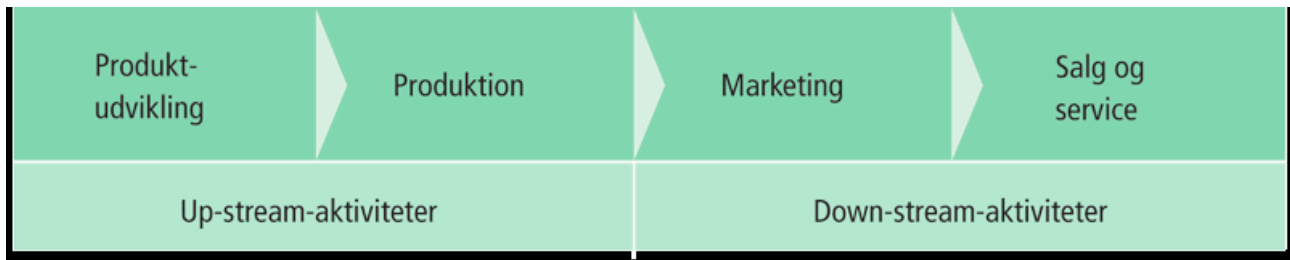
Salg og service

B&O er kendte for deres service, selvom den ofte ikke bliver aktuel, grundet produkternes holdbarhed.⁸ B&O tilbyder B& tre års garanti på alle deres produkter, hvorfor man blot indleverer disse til hurtig reparation. Denne service er en del af B&O oplevelsen og med til at sælge brandet B&O. Den nye Playserie er af en lavere kvalitet, hvorfor denne service i fremtiden vil blive et markant styrkeområde for B&O.

B&O har shops in shops i visse butikker, hvortil der er tilknyttet en professionel sælger, som kan forklare alt om produktet og funktionaliteterne heri. Dette er en stor salgsstyrke, da IT ofte kan være kompliceret for køberen. B&O har også deres egne butikker, hvori personalet ligeledes ved alt om produkterne, hvorfor man altid kan besøge en af disse butikker, hvis man ønsker viden om produktet.

⁷http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/255692/b_o_hyrer_et_af_verdens_bedste_reklamebureauer.html

⁸ <http://beostores.bang-olufsen.dk/hellerup-strandvejen/about+us>



Konklusion på værdikæde

B&O har sine primære kompetencer i upstream aktiviteterne, dette skyldes, at B&O oplevelsen hovedsagligt består af kvaliteten og designet. B&Os kvalitet og design er den bedste på markedet, hvilket også afspejles af prisen på produkterne, samt omkostningerne forbundet med produktudviklingsfasen og produktionsfasen. B&Os sekundære kompetencer ligger i downstream aktiviteterne, hvor B&Os indsats er lavere, da man forsøger at gøre brandet unikt i upstream fasen. B&Os downstream aktiviteter er også betydningsfulde, hvilket også afspejles af, at man i de senere år bl.a. har ændret distributionsstrategien. Da man har sine hovedkompetencer i upstream aktiviteterne, har man i B&O valgt at give tre års garanti på sine produkter, hvilket er en indikation fra B&O om, at det er i produktionsfasen de har deres største styrker. I de senere år er man i B&O begyndt at sænke upstream aktiviteterne en smule, hvorfor produkterne er af en lidt lavere kvalitet, hvilket skyldes, at man forsøger at opnå markedsandele på et nyt marked, de "unge". Dette har medført øgede aktiviteter i downstream fasen, men dog er de primære aktiviteter stadig i upstream fasen.

Facebook spørgeskema (Stefan)

På Facebook har vi via Survey Monkey lagt et spørgeskema ud og har modtaget svar fra 370 respondenter.⁹ Vi har forsøgt at holde spørgerammen så valid som muligt, ved at præcisere spørgsmålene og svarmulighederne og holde dem så enkle som muligt.

Alle 370 respondenter kendte B&O, mens kun 30 personer ejede et B&O produkt.

Langt størstedelen af besvarelserne lød på, at associerede B&O med dyre produkter frem for design og kvalitet, og samtidig vægtede prisen højest ved køb af tv og radio produkter. Ca. halvdelen mente at B&O's produkter var for dyre i forhold til kvaliteten, mens den anden halvdel var uenige. Langt størstedelen ville dog stadig foretrække B&O frem for Loewe, Samsung og Sony, hvis prisen var irelevante.

⁹ Bilag 1 – facebook survey

Omtrent 3/4 af respondentgruppen kendte til BeoPlay-serien, hvor kun lidt over halvdelen mente at kvaliteten af disse produkter levede op til prisen. Dette kan i høj grad forventes at hænge sammen med, at næsten samtlige besvarelser mente at B&O stadig er med i toppen af teknologi på markedet.

Vi er overraskede over, at ikke alle personerne kender BeoPlay-serien, da alle personerne kender B&O. Da mange af vores svarpersoner ligger i alderen 20-30 år, hvilket inkluderes i målgruppen for BeoPlay-serien, havde vi forventet, at flere ville kende denne produktserie på trods af den for lave indkomst i forhold til målgruppen.

Stikprøvens repræsentativitet (Anders)

For at kunne vurderes stikprøvens anvendelighed, er der taget udgangspunkt i stikprøven demografiske baggrundsvariable. De udvalgte baggrundsvariable er køn, alder, personlig indkomst og bopæl. Data indsamlet fra undersøgelsen er sammenholdt med den nyeste tilgængelige data fra statistikbanken.¹⁰

Diagrammerne er tilpasset således, at det er muligt at sammenholde den indsamlede data med statistikbankens, og herved at kunne vurdere stikprøvens repræsentativitet.

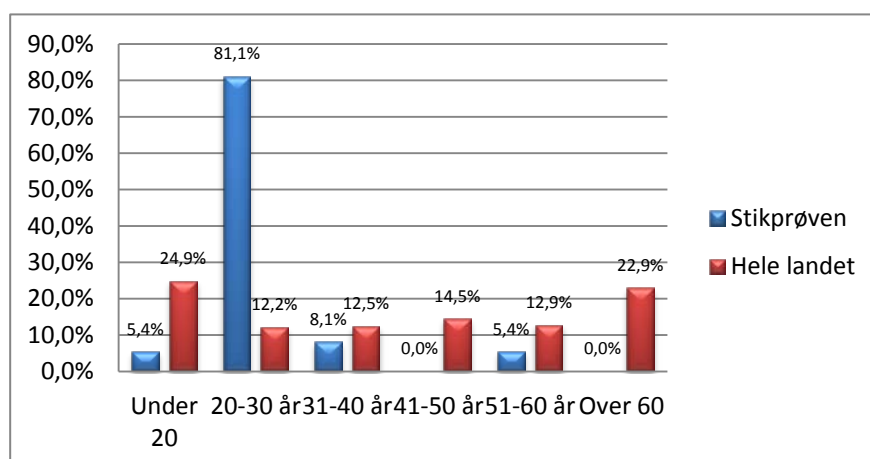
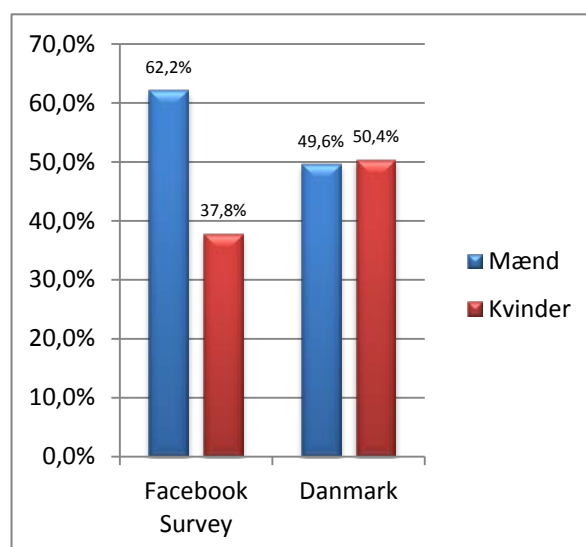
Køn

Først har vi sammenholdt fordelingen af køn i stikprøven i forhold til den danske befolkning. Det ses i diagrammet, at stikprøvens fordeling af mænd og kvinder er forholdsvis ulige, da 62,2 % af stikprøven population er mænd, og kun 37,8 % er kvinder. Dette er en betydelig forskel i forhold til fordelingen af den danske befolkning, hvor der er ca. en halvdel af hvert køn.. Denne fordeling kan have betydning for undersøgelsen repræsentativitet, da kulturen for interesse i tv og radio er forskellig

for mænd og kvinder.

Alder

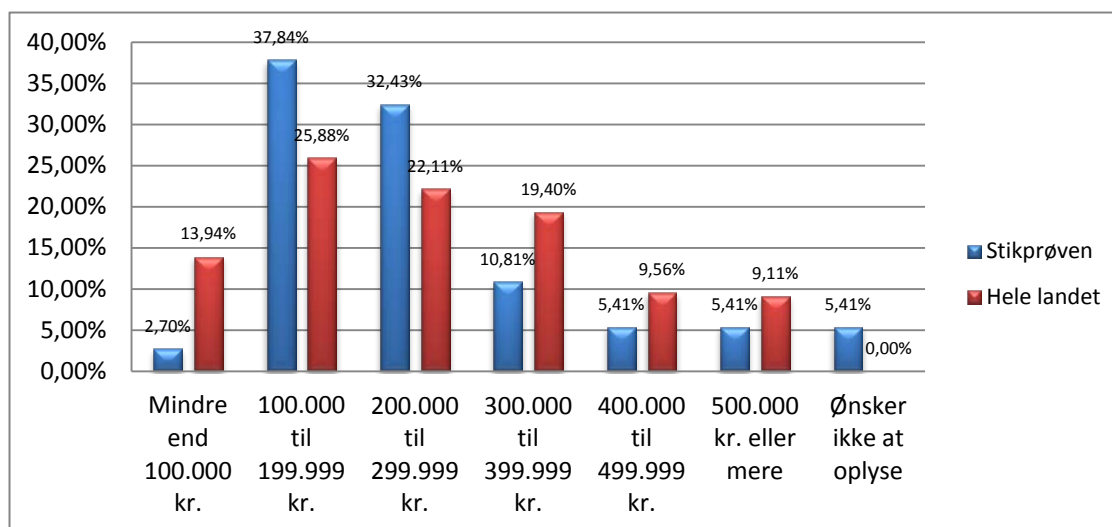
I diagrammet over aldersfordelingen i stikprøven ses en meget skæv fordeling i aldersgrupperne. Her udgør



¹⁰ www.statistikbanken.dk

aldersgruppen fra 20-30 år hele 81,1 % imod de 12,2 % i den danske befolkning. Endvidere er de øvrige aldersgrupper underrepræsenteret i stikprøven. Der er ikke nogle i aldersgrupperne 41-50 år og over 60 år, hvilket må antages at være en rimelig stor del af B&O's primære målgruppe fra deres storhedstid og grundet de højere indkomster i disse aldersgrupper. Denne skævhed har stor betydning for undersøgelsen for B&O generelt, mens BeoPlay-seriens målgruppe i højere grad matcher stikprøven – svarene kan derfor med forbehold anvendes til at finde frem til unges opfattelse af B&O og BeoPlay.

Personlig indkomst

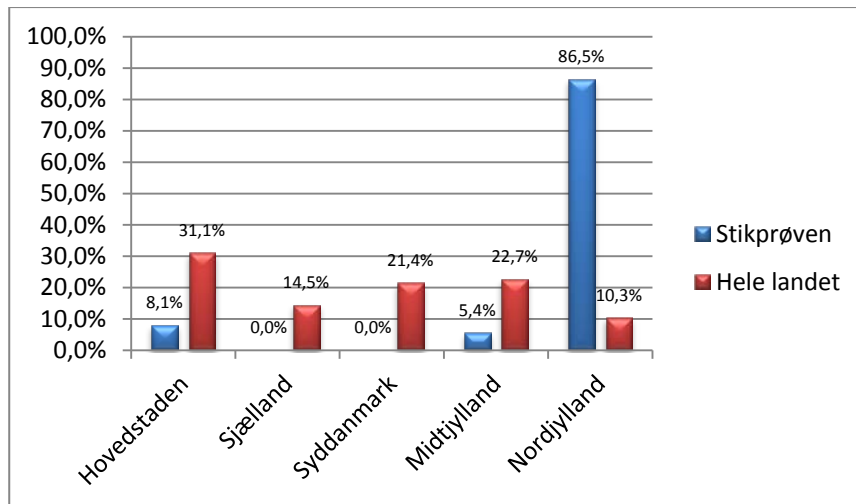


Det fremgår af diagrammet, at der er forholdsvis store afvigelser i indkomstfordelingen i stikprøven i forhold til den danske befolkning. Det ses, at der er betydeligt flere i indkomst-niveaet 100.000-199.999 kr. samt 200.000-299.999 kr. Det antages at fordelingen primært skyldes det store flertal af folk mellem 20-30 år. Da B&O er kendt for sine meget dyre produkter af høj kvalitet, må det også derfor antages at deres målgruppe ligger i det segment som tjener overgennemsnittet. Dog er det nye B&O play serie et tiltag, der forsøger også få fat i den yngre befolkning med en mellem/mellem-høj indkomst.

Bopæl

Det ses i diagrammet, om populationen bopæl, at Nordjylland er betydeligt overrepræsenteret. Den meget skævefordeling skyldes at undersøgelsen er foretaget på facebook, iblandet gruppens venner, hvilket har betydet at størstedelen er fra Aalborg og Nordjylland. Dette giver et skævt billede i forhold til den danske befolkning. Som det fremgår af diagrammet udgør Nordjylland 86,5 % mod normalt 10,3 % af den danske befolkning. Endvidere er både region Syddanmark og Sjælland ikke repræsenteret, dette kan påvirke

stikprøvens resultat væsentligt, da der i Nordsjælland vil være en stor del af befolkningen, som kunne have ekstra præferencer for B&O produkter og endvidere ville have givet andre svar en den nordjyske befolkningsgruppe.



Konklusion på repræsentativitet

Undersøgelsen som er foretaget på Facebook via gruppens vennekreds, må antages ikke at være anvendelig til at give en helhedsvurdering af danskernes meninger og tanker omkring B&O, grundet lavt antal af respondenter og skævheder på køn, alder, personlig indkomst og bopæl.

En af de større faldgrupper er at stikprøve populationen er overrepræsenteret i både alders gruppen 20-30 år, og endvidere er stikprøven klart overrepræsenterer af nordjyske borgere. Det vurderes derfor at Facebook surveyen ikke har tilstrækkeligt grundlag for at man ville kunne anvende denne.

Vi er overraskede over, at 310 personer satte ring om dyrt i spørgsmålet om, hvad man tænker om B&O. Denne besvarelse kan delvist forklares i, at jyder inkl. nordjyder har mere fokus på prisen, mens de unge med en lav indkomst finder prisen uoverskueligt høj.

Vækststrategi¹¹ (Mikkel)

B&O er kendt for en stor produktudvikling, og at ofte lancere nye produkter til dens målgruppe. For at skabe vækst, eksporterer B&O yderligere disse mange produkter til helt nye markeder, og anvender således vækststrategien; diversifikation.

Følgerne af finanskrisen 2008 betød, at forbrugerne reagerede ved at mindske deres unødvendige omkostninger, hvilket medførte et faldende forbrug. Bang & Olufsen fandt det derfor nødvendigt at udvikle

¹¹ Harvard Business Review, Strategies for Diversification by Igor Ansoff, Sept. 1957

den nye strategi, hvori B&O PLAY indgår¹². Dette blev gjort med henblik på at satse på en ny kundegruppe, som består af den yngre generation, ”som med tiden skal lokkes til at investere i de dyrere Bang & Olufsen-produkter.”¹⁸ Det var først fire år efter finanskrisens begyndelse i Danmark, at Bang & Olufsen lancerede deres nye produktserie.

Porters generiske strategier¹³ (Mikkel)

Det primære fokus for B&O er at skabe unikke produkter til den del af befolkningen, der ”sætter smag før pris”. Ved at fokusere på en meget bestemt målgruppe med produkter med unikt design og brand, anvendte B&O strategien; fokuseret differentiering.

Efter lanceringen af BeoPlay-serien, som dækker bredere både alders- og prismæssigt er denne strategi dog skiftet mod en mere generel differentiering.

Supply Chain Management¹⁴ (Anders)

For en virksomhed som B&O er det at have styr på en forsyningskæde en alt afgørende faktor. B&O er kendt for at levere produkter af den bedste kvalitet, hvorfor prisen også afspejles heraf. Konkurrencen på markedet har ændret sig meget igennem de sidste år. Det er sket en væsentlig ændring i den kvalitet, som de billige producenter kan levere, hvilket udsætter B&O's produkter for et enormt pres. For at B&O i fremtiden kan klare sig på det nye marked, er det vigtigt at de kender deres forsyningskæde. B&O's primære segment er ved at blive ældre og færre, hvorfor de derfor er nødt til at vende blikket mod et nyt segment. Det er specielt de lidt yngre som har B&O interesse i, og det er derfor vigtigt at B&O kender segmentets behov og ønsker omkring deres produkter. Dette nye segment har ikke samme behov, som deres tidligere segmenter, hvorfor innovation spiller en væsentlig rolle. Det "unge" segment er ikke på jagt efter at fjernsynet eller musikanlæg blot skal være dyrt, men kræver moderne funktioner og teknologisk nytænkning. Man ønsker altså stadig at kvaliteten er i top, men prisen skal stadig være til at betale. "Unge" vaner afspejles at nutidens hverdag, hvor tempoet er skruet væsentligt op i forhold til tidligere. Behovet for nye produkter med nye funktioner er stort, hvilket betyder at forældelsesprocessen af et produkt sker i løbet af meget kortere tid end tidligere. Købsvanerne i dette segment er også anderledes, idet de ikke nødvendigvis ønsker fornemme eksklusive butikker, hvor der kun kan

¹² Generalforsamling. Bang & Olufsen A/S Koncernen 2013 Side 5-8

¹³ Porter, Michael E: Competitive Advantage. The Free Press, New York, 1985.

¹⁴ Stevens, G.C. Integrating the supply chain. Tidsskriftet International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, No 8, 1989.

købes B&O produkter, men i højere grad finder glæden ved selve produktet, som man ser i den generelle stigning for internethandel.¹⁵ Efter at have sikret sig kendskab til det nye segment, skal forsyningskæden tilpasses, så man kan levere de produkter, som passer på segmentets/markeds behov og ønsker. Det er derfor vigtigt at B&O kigger nedad i forsyningskæden. Her tænkes især på produktionen og leverandørerne. "Kvalitet" er et nøgleord for B&O og derfor er det vigtigt at leverandørerne er de rigtige. Et stærkt samarbejde med informationsudveksling og loyalitet er almindeligt ved produktion af produkter med høj kvalitet. Det nye moderne, men billigere alternativ BEO Play, forventes at have sine styrker på segmenter med en mellem-indkomst og det yngre segment. Desuden forventes det at være en stor del af eksporten, og det er her i sær vigtigt at man sikrer at samarbejdet med sine underleverandører skaber grundlag for dette. Der har derfor skulle budgetteres og aftales fælles målsætninger for B&O Play med leverandørerne, således at den logistiske effektivitet kan holdes i top hos begge parter. Kvantificerede mål er for B&O essentielt for evaluering af den logistiske indsats forbundet med BEO play. . Den geografiske placering af leverandørerne og fabrikkerne har også et stor betydning, for etableringen på det asiatiske marked. B&O har i dag produktion i Europa og der vil derfor være større transport omkostninger forbundet med eksport til Asien i modsætning til flere af deres konkurrenter, som producere i disse lande. Strategiske placeringer af fjernlagere vil derfor have stor betydning for omkostningsniveauet, som i sidste ende vil ramme forbrugerne, hvilket man ikke ønsker for B&O Play serien.

Regnskabsanalyse (Anders)

I B&O er en af de største udfordringer deres nuværende økonomi, der ifølge planen fra "*Leaner, Faster, Stronger*" er på det sidste år med en udfordret økonomi før opsvinget.

Nøgletal:	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Afkastningsgrad	-6,7%	4,5%	2,4%	-1,3%	-18,3%	6,9%
Overskudsgrad	-6,7%	4,1%	2,1%	-1,2%	-17,8%	4,8%
Aktivernes omsætningshastighed	1,00	1,11	1,13	1,07	1,03	1,45
Egenkapitalens forrentning i %	-9,8%	4,6%	1,8%	-2,2%	-25,5%	7,6%
Soliditetsgrad	59,5%	56,2%	61,3%	58,4%	58,0%	52,7%
Likviditetsgrad II	131,59	134,96	148,69	149,93	156,68	175,57
Antal ansatte	2036	2106	2008	2046	2051	2051

¹⁵ http://www.fdi.dk/media/768422/prm_e-handelsanalyse_3q_2012_25_10_2012.pdf

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden har udviklet sig negativt fra regnskabsanalysens begyndelse. Det ses at afkastningsgraden falder fra 6,9 i 07/08 til -18,3 i 08/09 (-25,2 procentpoint.) Dette skyldes primært at der er sket et stort fald i omsætningen. Endvidere ses det at afkastningsgraden er langsomt stigende i årene efter det store fald. Fra 09/10 til 11/12, stiger afkastningsgraden med 5,8 procentpoint, stigningen skyldes at man i perioden har fået tilpasset omkostningsniveauet, til det nye omsætningsniveau efter det store fald. Dette har resulteret i at man selvom omsætningen har været ligget på et noget lavere niveau end tidligere, har man kunne opretholde en positiv afkastningsgrad. Afkastningsgraden faldet igen i regnskabsåret 12/13, hvor denne er negativ, det store fald skyldes blandt andet, at omsætningen er faldet med 200 mio. endvidere er der sket en stigning i udviklingsomkostningerne og distributions og marketingsomkostninger. Stigningen i udviklingsomkostninger skyldes at man har haft øget fokus på at lancere nye og innovation produkter, heriblandt en udvidelse af B&O PLAY produktporteføljen.¹⁶ Endvidere skyldes stigningen i marketingsomkostningerne at man har lanceret et nyt butikskoncept som skal fremhæve B&O's kompetencer inden for akustik, design og godt håndværk.¹⁷

Overskudsgrad

Indtjeningsevnen er i analyse perioden forringet, idet at overskudsgraden er faldet fra 4,8 % fra 07/08 til -6,7 % i 12/13. Dog ses det at overskudsgraden i årene 09/10 til 11/12 har været positiv, dette har påvirket afkastningsgraden positivt. De negative udsving i overskudsgraden har påvirket afkastningsgraden negativt, som det ses i 08/09 og igen i 12/13. Overskudsgraden ligger i de "positive" perioder omkring 4-5 % hvilket anses at være ringere end forventningerne hertil, endvidere har de store negative udsving en stor indflydelse på hvordan resultat af overskudsgraden anses. Det må antages at en lav overskudsgrad med store negative udsving anses som være utilfredsstillende fra ledelsesside, da man burde forvente en højre overskudsgrad, for en virksomhed, som brander sig på sin kvalitet og fastsætter priserne herefter.

Aktivernes omsætningshastighed

¹⁶ http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf s. 4

¹⁷ http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf s. 3

Aktivernes omsætningshastighed igennem analyse perioden faldet, fra 1,45 gange i 07/08 til 1,00 gang i 12/13. Dette betyder at de er gået fra at have omsat deres aktiver næsten halvanden gang pr. år til nu kun at omsætte dem en gang om året. Dette har haft negativ indflydelse på afkastningsgraden. Faldet skyldes primært at omsætningen er faldet i gennem analyse perioden, og at man har bibeholdt aktivsummen på nogenlunde samme niveau. Dog ses det at aktivsummen har været påvirket af stigninger i aktiveres udviklingsomkostninger, dette forklarer hvorfor aktivsummen i perioden ikke er faldet, da der ikke være været de store overskud. Stigningen i udvikling omkostninger anses som værende positiv, selvom det har påvirket aktiveres omsætningshastighed negativt, da flere af udviklingsomkostningerne i gennem perioden er aktiveret som værende "færdiggjorte udviklingsprojekter", hvorfor man må antage at dette kan være med til at skabe vækst i de kommende år.

Egenkapitalens forrentning

Egenkapitalens forrentning er i perioden faldet, fra 7,6 % i 07/08 til -9,8 % i 12/13, hvor den i perioden har svinget mellem -25,5 % og 4,6 %. Den negative udvikling skyldes at afkastningsgraden har i analyse perioden udviklet sig negativt. Man må antage at egenkapitalens forrentning ligger på et utilfredsstillende niveau, da egenkapitalens forrentning kun i 07/08 og i 11/12 ligger over den forventede markedsrente man ville kunne få på obligationer på ca. 4-5 %. Denne lave forrentning betyder også at flere vil vælge en mindre risiko fyldt investering når afkastet er på niveau eller lavere.

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden er igennem analyse perioden forbedret fra 52,7 % i 07/08 til 59,5 % i 12/13. Dette er en positiv faktor for B&O da dette betyder at tilliden til dem fra deres leverandører og andre interessenter er stadig stor trods den negative udvikling i de øvrige nøgletal. Soliditetsgraden vurderes værende på et tilfredsstillende niveau, trods de negative resultater, da denne ligger godt over det normalt ansete tilfredsstillende niveau på 30-40 %

Likviditetsgrad

Likviditetsgraden er i analyse perioden faldet fra 1,76 i 07/08 til 1,32 i 12/13. Den negative udvikling i likviditetsgraden skyldes blandt andet at den kortfristede gæld er steget igennem perioden, og at omsætningsaktiverne, heriblandt varebeholdningen er faldet. Dette har haft en negativ virkning på likviditetsgraden. Den negative udvikling i likviditetsgraden kan have betydning for leverandørernes tillid til dem. En lav likviditetsgrad vil derfor kunne betyde at leverandørerne skærper kravene til de kreditbetingelser, som B&O har på nuværende tidspunkt. Dette vil på sigt kunne have stor betydning, da kunderne vil kræve en længere kredittid hos B&O, hvorfor man i værste fald vil ende i likviditetsproblemer, hvor de ikke vil kunne betale deres kreditorer.

Konklusion på regnskabsanalyse

Samlet set er B&O rentabilitet i analyse perioden forringet, idet den afkastningsgraden er faldet og ligger på et utilfredsstillende niveau, idet den er lavere end markedsrenten på obligationer på ca.4-5 %.

Overskudsgraden har udviklet sig negativt, hvilket har påvirket afkastningsgraden negativt. Aktivernes omsætningshastighed er i perioden ligeledes faldet, hvilket har været med til at påvirke afkastningsgraden yderligere. Som følge af den negative udvikling i afkastningsgraden, er egenkapitalens forrentning forringet, men der opleves trods den negative udvikling en svag stigning i soliditetsgraden. Likviditetsgraden er i perioden dog faldet. Samlet set anses udviklingen i B&O's nøgletal i analyseperioden for værende utilfredsstillende.

Eksportberedskab og -motiv¹⁸ (Anders)

Med henblik på at kunne vurdere de strategiske eksportmuligheder for B&O er det essentielt at have kendskab til det nuværende beredskab samt motiv. Derfor kigges der nærmere på de 4 interne P'er samt eksportmotivet:

Produkt

Det er her vigtigt at se på om B&O har et reelt produkt som der ville kunne eksporteres. Da det primære fokus vil ligge på B&O Play, som er kendetegnet ved at være et lidt billigere produkt end deres AV produkter. Dette gør det til et mere hvermandseje, hvorfor dette også har potentiale i et land, som er i

¹⁸ Gerald Albaum, Edwin Duerr, Jesper Strandkov: International Marketing and Export Management, 5. Edition, FT Prentice Hall.

voldsom vækst, men uden at have mange borgeren med tilsvarende høje indkomster som i de vestlige lande. Navnet B&O er kvalitet i sig selv og har stadig stor værdi i de østlige og fattigere lande, også selvom produktet som lanceres er af en billigere type. Dette gør produktet er attraktivt hos en stor kundegruppe, trods indkomstniveauet er lavere ved eksport til eksempelvis BRIK-landene.

Produktion

Produktionen i Stuer og Tjekket, levere i dag til et mættet marked, hvorfor det anses som værende muligt at udnytte denne kapacitet. Endvidere er det vigtigt at man løbende holder øje med efterspørgslen i forbindelse med yderligere eksport og produktudvikling, så man sikrer at kunne udvide i tide og undgår kapacitetsproblemer.

Personale

For at en virksomhed som B&O skal få succes med at eksportere til Kina, kræver det at personalet er rigtigt uddannet og at de har de rette kompetencer til at kunne håndtere eventuelle problemstillinger som måtte opstå. Her har Know-how en væsentlig betydning, da måden at drive forretning på i eksempelvis Kina er anderledes end i Danmark. B&O har dog stor erfaring og fokus på eksport, og forventes at kunne overkomme de kulturelle udfordringer, som eksporten vil medføre.

Med stor erfaring inden for eksport og at have eksporteret til USA indenfor de seneste ti år betyder, at ledelsen har et bredt kendskab til eksport, og kender til vanskeligheder ifbm. told, og øvrige afgifter. Den forholdsvis nye direktør Tue Mantoni har haft stor succes som topchef hos Triumph Motorcycles, denne erfaring sætter har en betydelig rolle for B&O succes i eksporten til Kina.¹⁹

Penge

Den økonomiske situation i B&O er ikke for god, jf. årsregnskabet for 2012/13²⁰ har selskabet en negativ pengestrøm på 30 mio. kr. som følge af et negativt resultat for regnskabsåret på 160 mio. kr. Endvidere ses det at for regnskabsåret 2011/12 har selskabet også en negativ pengestrøm på 21 mio. trods et positivt resultat på 73 mio. kr. Den økonomiske situation er derfor dårlig for B&O, hvorfor der hænger en væsentligt risiko ved at etablere sig på et helt nyt marked hvor der er behov for en større mængde likviditet, for at få etableret sig. B&O skal derfor være meget forsigtige i brugen af penge, da de ikke har råd til at bruge fejle. Kreditmulighederne er også begrænsede, da disse allerede er heftigt udnyttet. De vil derfor leve med en risiko om at banken lige pludselig kan sige stop, og lukke for kassekreditte inden man når at på sig ordentligt etableret på markedet.

¹⁹ <http://www.business.dk/detailhandel/han-skal-goere-bo-til-en-triumph>

²⁰ <http://www.bang-olufsen.com/da/investors/company-announcements/annual-reports>

Eksportmotiv (Mikkel)

B&O har et internt ønske om at eksportere i højere grad til blandt andet BRIK-landene, for herved at forbedre det pressede regnskab. Derfor kan eksportmotivet siges at være reaktivt, idet B&O agerer ud fra en nødvendighed, men det kan lige så vel være proaktivt at udnytte de vækstende markeders potentiale.

En hurtigt voksende internationaliseringsgrad med hurtig vækst fra 1980'erne tyder på, at B&O har anvendt eksport som en proaktiv mulighed til at udvide forretningen og denne tilgang formodes stadig at eksistere på nuværende tidspunkt, hvor over 100 lande har en B&O forretning.

Ekstern analyse

PESTEL-analysen (Anders)

For at undersøge markedernes generelle modtagelse af et produkt som BEO play anvendes en PESTEL-analyse. Denne analyse baseres på Kina, da de udgør et godt eksempel på et af de markeder, hvor Beo Play-målgruppen forventes endnu mere indflydelsesrigt for B&O brandet, end på de markeder hvor B&O har positioneret sig som et high-end brand.

Politiske faktorer

Kina er et af de lande som har oplevet globaliseringen hurtigst. Denne har haft meget stor indflydelse på den politiske situation i landet. Muligheden for at udnytte det globale marked har fået landet til at åbne grænserne i landet betydeligt igennem de seneste år. Endvidere indførte man skattefrie zoner, i nærheden af Hong Kong, hvilket senere er blevet til Guangdongprovinen,²¹ hvor den økonomiske vækst primært startede i Kina. De barrierer som hidtil har været for investorer og forretningsdrivende for at kunne etablere sig på de enorme kinesiske marked er nu begrænsede, hvorfor dette giver en virksomhed som B&O en mulighed for at etablere sig på det kinesiske marked, i modsætning til tidligere. Endvidere fastsatte kineserne i 1990'erne sig fem økonomiske mål, som de på nuværende tidspunkt er helt eller delvis opfyldt. Dette stiller Kina i en utrolig stærk position i forhold til omverdenen.²²

- Teknologisk udvikling
- Stabilitet
- Begrænset bureaukretisk kontrol
- Højere levestand

²¹ Kina – En grundbog i politik og økonomi kapitel 5.1 Deng Xiaoping – anden generation iværksætter økonomiske reformer 1978-1992

²² Kina – En grundbog i politik og økonomi kapitel 5.1 Deng Xiaoping – anden generation iværksætter økonomiske reformer 1978-1992

- Fredelige relationer til omverdenen

Økonomiske faktorer

Kina's økonomiske vækst har igennem de seneste år været enorm høj, grundet de økonomiske reformer, som man gennemførte tilbage i 80-90'erne. Den økonomiske vækst i Kina har igennem de seneste 3 årtier haft gennemsnitlige årlige vækstrater på ca. 10 %. Disse enorme høje årlige vækstrater har også betydet at Kina er gået fra at være en næsten ubetydelig økonomi, til i dag at være verden næststørste økonomi, kun overgået af USA.²³ Dette har givet Kina en enorm indflydelse og en vigtig rolle i verdensøkonomien. Den økonomiske stigning har skabt en mellem/overklasse som er hurtig stigende. Denne stigende folkemængde af nyrige kinesere har en stor efterspørgsel på vestlige kvalitetsvarer. Dette giver derfor B&O en unik mulighed for at kunne brande sig som et vestligt kvalitets produkt med et mere unikt design end de øvrige konkurrenter.

Sociale faktorer

Kinas befolkning er enorm, men den er presset lidt af at generationen fra før 1-barns politikken som er på vej ud fra arbejdsmarkedet. Det vil forventes at arbejdsstyrken vil falde betydeligt og stigningen af personlige indkomster vil standse. Dog er den moderne kinesiske befolkning begyndt at ligne den vestlige verden. De har adgang til sociale medier, som facebook og Twitter, hvilket de er flittige brugere af. Den kinesiske befolkning har igennem de seneste år fået flere rettigheder senest i 2007, hvor lovgivning omkring privat ejendomsret blev vedtaget. Kina's ekstreme udvikling har udelukkende haft fokus på handelsbyerne, hvilket har betydet at imens den kinesiske vækst er stormet frem, er de kinesiske bønder blevet efterladt. Det menes at være op i mod 150 mio. arbejdsløse eller underbeskæftiget på landet. Dette har resulteret i at omkring 100 mio. mennesker er igennem de seneste år er flyttet fra landet og ind til storbyerne, hvor de lever som fattige mennesker uden nogle sociale rettigheder.²⁴

Teknologiske faktorer

Den teknologiske udvikling er stigende i både Kina og i Danmark. Der er i dag derfor ikke en stor teknologisk forskel Danmark og Kina. Dette gør at man i Kina har de rette kompetencer til at vide hvordan produkterne skal anvendes, men også at skabe konkurrenter til B&O. Endvidere er der en risiko ved at begynde at

²³ <http://kina.um.dk/da/om-kina/landefakta-kina/>

²⁴ [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Sociale_forhold_i_verden/Kina_\(Sociale_forhold\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Sociale_forhold_i_verden/Kina_(Sociale_forhold))

eksporter til et marked som Kina, da det er meget udbredt at lave kopivarer af vestlige mærkevarer²⁵. Dette ville kunne skade B&O's image, idet befolkningen blev vant til omtrent samme funktionalitet, men til en billigere pris.

Miljømæssige faktorer

I forhold til miljømæssige faktorer er B&O allerede langt fremme, idet de har et stort fokus på at både arbejdsmiljøet og produkt/produktionsmiljøet er godt. Dog har disse miljømæssige faktorer ikke den samme væsentlighed i Kina, som i Europa, da det ikke lægges den samme vægt på om produktionen eller produkterne er miljømæssige korrekte, ligesom arbejdsforholdene for medarbejderne heller ikke er en væsentlig faktor.

Lovmæssige faktorer

Man har i Kina igennem de seneste år begyndt at føre en meget mere liberal politik hvad angår markedsøkonomi²⁶, dette har gjort at det er blevet betydeligt lettere at etablere sig på det kinesiske marked i forhold til for 20 år siden. Kina er i dag med i WTO, dette er med til at gøre det nemmere for danske virksomheder at kunne etablere sig på det kinesiske marked. Dog oplever flere og flere virksomheder at der er en lang række handelshindringer²⁷. Disse handelshindringer er med til at gøre det svære for en virksomhed som B&O, for at etablere sig i Kina. Da dette for eksempel vil kunne gøre deres B&O Play produkt betydeligt dyre end hvad de først havde forventet.

Porters Five Forces²⁸ (Stefan)

Nye potentielle konkurrenter

Branchen som B&O befinder sig i består af fuldkommen konkurrence. Denne konkurrenceform betyder, at der er mange virksomheder, som kæmper om markedsandelene, men at ingen af dem skiller sig væsentligt ud i forhold til hinanden. Der er flere store udbydere, flere midt-imellem udbydere og flere små udbydere. Denne markedsform medfører, at det er meget svært at trænge ind i branchen, da det vil kræve en meget stor kapital. Det er ikke nødvendigt, at man har en banebrydende knowhow for at komme ind på markedet, da den dybe tallerken allerede er opfundet flere gange af udbyderne på markedet og den er frit tilgængelig.

²⁵ <http://www.theiprcompany.com/pressroom.html>

²⁶ <http://kina.um.dk/da/om-kina/landefakta-kina/>

²⁷ <http://epn.dk/international/ECE4053681/kina-laegger-flest-hindringer-for-eksport/>

²⁸ Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

For at skille sig ud fra mængden, vil det kræve, at man er innovativ og har en god ide. Der kræves dermed ingen væsentlig knowhow for at komme ind på markedet.

Det er ikke svært, at finde en distributør på markedet, da der er mange at vælge i mellem, et fåtal af distributørerne er Fona, Elgiganten og Expert. Der er også mulighed for at designe sin egen hjemmeside og sælge herigennem. Det er dermed ikke svært at finde distributører i branchen, men det kræver, at man har et produkt, som bliver efterspurgt.

Produktionen af varerne til markedet omfatter store og dyre produktionsfaciliteter, hvorfor der kræves kapital. Maskinerne som producerer disse varer er dyre, mens der kræves store produktionshaller for at kunne minimere omkostningerne, da man ellers ikke kan være konkurrencedygtig på markedet.

Udover produktionen vil der også være store omkostninger til markedsføring for at komme ind på markedet. Alle udbydere har store omkostninger til markedsføring, da markedet er præget af fuldstændig konkurrence. Man ser hver dag reklamer fra Sony, Phillips osv. Markedsføringsomkostningerne vil være meget store, hvorfor det kræver en meget stor kapital for at trænge ind på markedet.

Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne har mange forskellige udbydere at vælge i mellem, mens de også har mange forskellige produkter at vælge i mellem. Dette medfører, at udbyderne bliver nødt til at gøre noget ekstra med deres produkt for at kunderne vælger netop deres. Udbyderne forsøger f.eks. at differentiere sig på designet, kvaliteten, prisen eller lignende. Disse handlinger fra udbyderne indikerer, at kunderne har en god forhandlingsstyrke. Hvis kunden er utilfreds med et produkt, så vælger kunden blot et nyt produkt fra en anden udbyder.

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Der findes mange underleverandører, som leverer produkter til branchen. Da der findes mange og ingen af disse skiller sig væsentligt ud i forhold til pris og kvalitet, så kan virksomhederne i branchen frit vælge, hvilken underleverandør de vil bruge, hvorfor markedet bliver presset. Det er de færreste udbydere, som producerer deres egne komponenter, da dette ofte vil være for dyrt og ikke vil kunne betale sig. Leverandørernes forhandlingsstyrke er dermed svag på markedet.

Substituerende produkter

Der findes flere typer substituerende produkter, men ens for dem alle er, at ingen af dem er konkurrencedygtige. Som substitut for fjernsynet kan nævnes computeren. Computeren vil nok aldrig blive substitut for "hovedfjernsynet" som hænger i stuen, men den ville kunne blive det i f.eks. køkkenet. Dette er dog ikke udbredt og de fleste ville aldrig købe en computer som substitut for et fjernsyn. Som substitut

for et lydanlæg kan også nævnes en computer. Computeren vil sjældent kunne konkurrere i forhold til kvaliteten af lyden og i forhold til volumen. Computeren er ikke en reel trussel i forhold til lydanlægget, da de kunder, som køber lydanlæg ofte køber det, grundet en bedre kvalitet.

Konkurrencesituationen for virksomheden

Som tidligere nævnt er konkurrencen på fuldkommen konkurrence. Der kan nævnes mange udbydere, såsom Sony, Samsung, Panasonic mv. som tilsammen skaber en hård branche med meget konkurrence. De udbyder alle de samme produkter og har alle en stor dybde i forhold til antallet af produkter. Man skal ikke i branchen være bekymrede for nye udbydere, da de færreste har kapitalen til at gøre sig gældende på markedet. Kunderne er med til at presse markedet ned i pris, hvorfor avancen på varerne falder, hvilket gør det sværere at trænge ind på markedet. Man har i branchen en god forhandlingsstyrke i forhold til leverandørerne, hvorfor man kan presse prisen tilsvarende i forhold til kundernes prispres, hvorfor det egentligt er underleverandørerne der lider heraf. Der findes ingen reelle substituerende produkter, som kan konkurrere med produkterne i branchen, hvorfor dette ikke er en væsentlig faktor. Branchen er generelt hård og kræver stor kapital for at kunne gøre sig gældende. Dette ses tydeligt ved, at udbyderne i branchen er multinationale selskaber, som årligt omsætter for flere milliarder.

Konklusion på Porters 5 forces

B&O er en niche i branchen, da deres produkter er af en anden kvalitet end deres konkurrenters. B&Os nichemarked er svært at trænge ind i, da denne vil kræve knowhow modsat resten af branchen. B&Os brand er unikt og er opbygget over mange år, hvilket er svært at konkurrere med, hvorfor B&O står i en stærk situation i forhold til potentielle indtrængere.

B&O skiller sig meget ud fra resten af branchen, bl.a. er B&Os kunder præget af stærk præference for B&Os produkter og brand, hvorfor de befinder sig på et heterogent marked. Dette medfører, at deres kunder ofte er loyale og køber deres produkter, når de gamle skal skiftes ud. Branchen er generelt ikke præget af stærk præference. Ydermere er kundernes forhandlingsstyrke i branchen god, mens den hos B&O er meget lav, da B&O fastsætter en pris og denne bliver ikke ændret, grundet kunderne ikke vælger produktet. Det ses ligeledes ved, at når en kunde har købt et B&O produkt, så kommer kunden tilbage til B&O, når kundens produkt er blevet forældet.

Leverandørernes forhandlingsstyrke overfor B&O er også anderledes i forhold til branchens, da B&O har et meget tæt samarbejde med deres leverandører og derfor ikke ønsker at skifte disse ud og ofte heller ikke har muligheden, da de ikke kan finde den samme kvalitet hos en anden leverandør. Leverandørerne ønsker at have B&O som kunde, da B&O er et godt brand og ofte står for det samme som leverandøren.

Leverandørens forhandlingsstyrke er dermed lidt tvetydig. Forhandlingsstyrken er både god og dårlig, men overordnet vægter det højest, at B&O har svært ved at finde lignende leverandører, hvorfor forhandlingsstyrken er høj. Som substitut til B&Os produkter, kan nævnes alle produkter i branchen, da disse er billigere og i bund og grund kan det samme. B&O lever på deres kvalitet og design, hvorfor mange kunder har præference. B&Os kunder vælger sjældent de substituerende produkter, da præferencer leder dem tilbage til B&O.

B&O står generelt godt i markedet, da de skiller sig ud og er en niche. De har et stærkt bånd med deres kunder og har en god forhandlingsstyrke overfor disse. I forhold til deres leverandører, så er deres forhold, modsat branchens, svagt, da B&O har svært ved at finde nye leverandører, som kan tilbyde den samme kvalitet. B&Os kunder er præget af stor præference, hvilket gør, at de er mindre modtagelige overfor substituerende produkter.

Boston-matricen²⁹ (Mikkel)

Beo-Play er et spørgsmålstejn, med store vækstmuligheder og lav markedsandel. Det passer sammen med PLC-kurven, som man fordelt agtigt kan rotere og spejlvende, således at introduktionsfasen befinder sig i spørgsmålstegnet, som illustreret nedenfor.

Hvis vi helt generelt skal placere B&O er det en stjerne, dog igen med en lille markedsandel af totalmarkedet. Hvis man forholder sig til den specifikke målgruppe, er B&O derimod placeret noget længere ude til venstre i figuren.

²⁹ Henderson, Bruce D. Henderson on Corporate Strategy

SWOT-analyse³⁰ (Mikkel)

Styrker	Svagheder
Image & Brand Høj kvalitet Unikt design Nichemarked Stor produktudvikling Højt service-niveau Stærke samarbejdspartnere Kundeloyalitet Høj know-how til eksport	Kort livstid for produkter Svag økonomi Lav fleksibilitet
Muligheder	Trusler
Geografiske eksportmuligheder	Økonomisk og psykologisk påvirkning efter finanskrisen Stigende konkurrence på markedet

Konklusion på SWOT-analyse

Bang og Olufsen har bygget deres virksomhed op omkring mange styrker, og særligt kendt er den høje kvalitet og det unikke design. Dette har skabt et brand, der gennem tiden har udviklet sig markant, men nu er blevet ramt af en forandrende verden. B&O har haft svært ved at ramme nye segmenter og tilpasse sig den nye korte livstid for produkter. Virksomhedens størrelse gør dem for små til at holde sig forrest i det økonomiske kapløb med konstante udviklinger og investeringer, men for store til at reagere lynhurtigt.

På de hjemlige markeder stiger konkurrencen støt og efter Finanskrisen har B&O haft store problemer med prisfølsomme kunder, der køber mere rationelt end hvad Bang og Olufsen kan tilbyde. For at overkomme virksomhedens udfordringer har de lanceret en ny strategiplan, hvor der kigges nærmere på de geografiske eksportmuligheder og særligt BRIK-landene.

Strategisk intention (Mikkel)

Det er vigtigt at have kendskab til en virksomheds grundlæggende mission, vision og værdier, eftersom disse gerne skal afspejle sig i de beslutninger, der bliver taget.

³⁰ Albert S. Humphrey

Mission

Missionen i B&O er: *“Bang & Olufsen exists to move you with enduring magical experiences”*

Dette kan ske på flere måder og kendetegner B&O's høje kvalitet i hele værdiskabelsen. Både anvendelserne af produkterne og følelsen af et B&O produkt skal give dig en magisk oplevelse.

Vision

Bang og Olufsen har ikke offentlig defineret en vision, men det forventes at de ønsker at fortsætte i samme spor med produkter af høj kvalitet, der kan skabe noget magisk – og herefter tilbyde disse til deres udvalgte målgrupper i mange forskellige lande.

Værdier

Virksomhedens værdier giver et indtryk af virksomhedens kultur og hvad man kan forvente af en virksomhed. Det er derfor vigtigt som vurderingsgrundlag at have disse tre værdier i tankerne:

Passion

Vores passion er det, der skaber den magi, vores kunder oplever i mødet med Bang & Olufsens produkter.

Stolthed

Vi er stolte over at skabe oplevelser, som nedbryder grænser og sætter nye standarder for kvalitet og funktionalitet. Ved at lade vores stolthed være pejlemærke for alt, hvad vi gør, giver vi vores kunder magiske oplevelser.

Vedholdenhed

Vi fokuserer altid på højeste kvalitet skabt i en sund og bæredygtig virksomhed. Gennem vores fokus og dedikation forvandler vi vores ambitioner til magiske oplevelser for kunderne.

Strategisk planlægning (Mikkel, Stefan & Anders)

Strategiske mål (Mikkel)

I august 2011 offentliggjorde Bang & Olufsen deres nye strategiplan "Leaner, Faster, Stronger", som skulle indfries indenfor de efterfølgende fem år. Denne strategiplan indeholder seks punkter, som virksomheden fremadrettet skal have fokus på³¹:

1. Øget fokus på lyd og akustik
2. Udbygning af B&O PLAY brandet og udvidelse af distributionen gennem komplementære salgskanaler.
3. Optimering af distribution.
4. Vækst på BRIK-markederne.
5. R&D transition – udnyttelse af partnere inden for audio-video udvikling og indkøb.
6. Hurtigere og enklere eksekvering.

Bang & Olufsen har dog set sig nødsaget til, at udvide perioden med yderligere ét år, således strategiplanen nu skal være indfriet seks år efter dens begyndelse. Dette er sket ved at udvide den to-årige begyndelsesperiode med negativ påvirkning på regnskabet med et ekstra år (2013-2014).

At B&O er udfordret på deres målsætninger betyder dog ikke, at de behøver skifte strategi, men blot evaluere på de indsamlede resultater, der påviser afvigelser fra den oprindelige prognose og herfra foretage de nødvendige ændringer.

BeoPlay-serien er hovedpunktet i denne strategi, men det er vigtigt at de bagvedliggende faktorer samarbejder og skaber grundlag for at produktserien kan vækste yderligere. Visionen er som nævnt at tiltrække nye kunder, som forhåbentligt vil få præference for Bang & Olufsens produkter og på et senere tidspunkt eventuelt blive interesseret i de dyrere og bedre produkter.

Strategiske muligheder (Mikkel, Stefan & Anders)

Produktion med høj kvalitet og opretholdelse af førende teknologi via produktudviklingen er en central del af B&O's værdikæde. Ikke desto mindre har B&O haft svært ved at leve op til egne forventninger på de nuværende markeder og målgrupper, hvorfor nye og anderledes produkter lader til at blive den nye vej frem i det historisk succesfulde selskab.

³¹ Årsrapport 2012/13. Bang & Olufsen A/S Koncernen. Side 33

I tredje kvartal af B&O's forskudte regnskabsår udgjorde BeoPlay-serien 532 mio omsætning ud af de samlede 2181 mio – dermed ca. en fjerdel af den samlede omsætning.³² Med så stor en indflydelse på regnskabet er det oplagt at kigge på, hvilke strategiske muligheder, der kan anvendes til at optimere BeoPlay-serien.

Ny målgruppe og eksport (Mikkel)

En ny målgruppe er opstået i forbindelse med BeoPlay-serien. Denne er både yngre og har en lavere indkomst end den primære målgruppe, hvor B&O kun var rettet mod de rige. Denne målgruppe er allerede blevet en del af B&O, idet 25 % af salget nu forekommer via BeoPlay.

I de østlige lande og ved yderligere eksport ændrer den nye produktserie dog ikke meget på B&O's image, da det for langt størstedelen var et helt uopnåeligt brand prismæssigt. BeoPlay-serien er stadig langt foran mange udbydere på de østlige lande, og kan siges at have samme status som AV-produkterne har i de vestlige lande.

Bang & Olufsen viste allerede i de tidlige år tegn på at kunne konkurrere internationalt og blive et globalt brand. Det ville være oplagt at fokusere på de vækstende BRIK-lande, som på nuværende tidspunkt har en stor befolkningsgruppe med et passende indkomstniveau til de nye BeoPlay produkter.

For at se nærmere på, hvordan den nye målgruppe i de nye eksportmarkeder kan behandles bedst muligt, har vi beregnet den optimale pris/mængde sammensætning, en eventuel kvalitetsnedsættelse og priselasticiteten ud fra en undersøgelse af markedet i Kina.

Den optimale pris/mængde sammensætning på konsumentmarkedet (Stefan)

Hos B&O er prisen et af de vigtigste parametre. Man sætter i B&O en høj pris på sine produkter, grundet deres gode kvalitet, men samtidig også for at opretholde et unikt brand. B&O har lanceret BeoPlay serien, som er billigere end B&Os gennemsnitlige produkt. Vi vil undersøge, om B&Os pris/mængde sammensætning er den rigtige.³³ Vi har fundet en pris på 4.500 på BeoSound 8, hvilket denne opgave er lavet ud fra.

B&O har undersøgt markedet i Kina vedrørende salg af BeoSound 8 gennem en længere periode og har fundet frem til følgende sammenhæng mellem prisen og afsætningen på det danske marked pr. måned:

³² http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf - side 16

³³ ³³ <http://www.pricerunner.dk/pl/267-2775108/MP3-og-PC-hoejtalere/Bang-Olufsen-BeoSound-8-Sammenlign-Priser>

$$p = -2m + 5.000$$

P er i denne sammenhæng et udtryk for prisen, mens m er et udtryk for mængden.

For at beregne den optimale sammenhæng mellem prisen og afsætningen skal man kende de variable enhedsomkostninger samt prisen pr. styk. Prisen pr. styk er opgjort i sammenhængen mellem prisen og afsætningen, derfor mangler vi kun de variable enhedsomkostninger for at kunne beregne det største dækningsbidrag ved hjælp af den optimale pris og mængde sammenhæng.

De variable enhedsomkostninger er opgjort i nedenstående tabel, som viser, at VE er 2.500 kr. Kostprisen er et udtryk for vareforbruget, mens indpakning og transport er et udtryk for distributionsomkostningerne.

Kostpris	kr. 2.200
Indpakning	kr. 200
Transport	kr. 100
Variable enhedsomkostninger i alt	kr. 2.500

Vi kender nu prisen pr. styk samt de variable enhedsomkostninger, hvorfor vi kan beregne grænseomsætningen og grænseomkostningen, som ved at sættes lig hinanden er lig den optimale salgsmængde.

Til beregning af grænseomsætningen bruges den dobbelte hældningskoefficient heraf:

$$O(m) = -2m^2 + 5.000m \rightarrow O'(m) = -4m + 5.000$$

Vi har nu beregnet grænseomsætningen, hvorefter jeg kan sætte grænseomsætningen lig grænseomkostningen. Grænseomkostningen er som tidligere nævnt beregnet til 2.500 kr., hvilket er ekstraomkostningen hver gang, B&O sælger en BeoSound 8.

$$2.500 = -4m + 5.000 \rightarrow -4m = -2.500 \rightarrow \frac{-4m}{-4} = \frac{-2.500}{-4} = 625 \text{ styk.}$$

Vi har nu beregnet den optimale mængde, som udgør 625 styk om måneden. For at beregne afsætningen pr. år ganger vi med 12 måneder: 625 gange 12 giver en afsætning på 7.500 styk om året.

For at beregne den optimale pris, skal vi sætte den optimale mængde ind i pris og mængde funktionen.

$$p = -2m + 5.000 \rightarrow -2 \cdot 625 + 5.000 = 3.750 \text{ kr.}$$

Ved indsættelse i pris/mængde funktionen er den optimale pris beregnet til 3.750 kr. pr. styk.

Det optimale dækningsbidrag pr. år kan nu beregnes ved at gange den optimale pris med den optimale mængde.

Den optimale pris	kr.	3.750
Variable enhedsomkostninger	kr.	-2.500
Den optimale mængde	stk.	7.500
Det optimale dækningsbidrag	kr.	9.375.000

B&O benytter en højere salgspris på markedet i forhold til vores beregning. Vores beregnede pris er 3.750 kr., mens prisen på markedet er 4.500 kr.

B&O kan dog bevidst have valgt en højere pris end den "optimale", da man på denne måde opretholder et unikt brand og skaber brand-værdi. Opretholdelsen af det unikke brand gør, at B&O skaber præference hos deres kunder og at de på denne måde kan opretholde et high-end image.

Den benyttede pris/mængde sammensætning på konsumentmarkedet (Stefan)

Prisen er som tidligere nævnt fundet på nettet til 4.500 kr. Denne sættes ind i pris/mængde formlen, hvorefter vi beregner B&Os dækningsbidrag med denne pris og sammenligner med dækningsbidraget ved den optimale pris/mængde sammenhæng $-2x + 5.000 = 4.500 \text{ kr.} \rightarrow -2x = -500 \rightarrow \frac{-2x}{-2} = \frac{-500}{-2} = 250$

Den optimale mængde ved en pris på 4.500 kr. er 250 styk.

Salgspris	kr.	4.500
Variable enhedsomkostninger	kr.	-2.500
Mængde ved pris 4.500 kr.	stk.	3.000
Dækningsbidrag ved pris 4.500 kr.	kr.	6.000.000
Det optimale dækningsbidrag	kr.	9.375.000
Tabt dækningsbidrag	kr.	3.375.000

Det aktuelle dækningsbidrag er 3.375.000 kr. lavere end, hvis man benyttede den optimale pris/mængde sammenhæng. B&O ser som nævnt dette som en investering i et mere eksklusivt brand, hvilket er med til at skabe ekstra kunder og præference på sigt, og at den for høje pris indirekte påvirker pris/afsætningsforholdet samt efterspørgselskurven positivt.

Priselasticitet (Stefan)

Dækningsbidraget på BeoSound 8 er faldet, grundet man ikke benytter den optimale pris/mængde sammensætning. Vi ønsker at finde ud af, hvor priselastisk salget af BeoSound 8 er, da dette vil belyse, om det er forsvarligt at benytte en væsentligt højere pris, end den optimale.

Beregningen tager udgangspunkt i den optimale mængde på 625 styk sammen med den optimale pris på 3.750 kr., vi sammenligner dette med den aktuelle pris på 4.500 kr. og den dertil hørende mængde på 250 styk.

Optimale mængde	625
Benyttede mængde	250
Procentmæssig mængdeændring	60%
Optimale pris	3.750
Benyttede pris	4.500
Procentmæssig prisændring	20%

Priselasticitet (0,60/0,20)	3
-----------------------------	---

Da priselasticiteten er over 1, kan BeoSound 8 siges at være priselastisk. Når prisen på BeoSound 8 stiger eller falder med 1 %, så stiger eller falder den efterspurgte mængde med tilsvarende 3 %. Dette ses tydeligt af, at dækningsbidraget ved den 750 kr. højere pris falder væsentligt. Beregningen er en standardberegning og tager derfor ikke forbehold for øvrige indvirkninger.

Den optimale pris/mængde sammensætning ved lavere kvalitet (Stefan)

B&O overveje at sænke kvaliteten ved lanceringen af BeoPlay serien. Vi ønsker at undersøge, hvilke konsekvenser det ville have, hvis man benyttede et tilbud fra en leverandør af lidt lavere kvalitet, end man i forvejen har valgt.

$$p = -2m + 4.000$$

De variable enhedsomkostninger er opgjort i nedenstående tabel, som viser, at VE er faldet til 2.000 kr., grundet et fald i kostprisen.

Kostpris	kr.	1.700
Indpakning	kr.	200
Transport	kr.	100
Variable enhedsomkostninger i alt	kr.	2.000

Til beregning af grænseomsætningen bruges den dobbelte hældningskoefficient heraf:

$$O(m) = -2m^2 + 4.000m \rightarrow O(m) = -4m + 4.000 \rightarrow$$

$$O(m) = -4m + 4.000$$

Vi har nu beregnet grænseomsætningen, hvorefter jeg kan sætte grænseomsætningen lig grænseomkostningen. Grænseomkostningen er som tidligere nævnt faldet til 2.000 kr.

$$2.000 = -4m + 4.000 \rightarrow -4m = -2.000 \rightarrow \frac{-4m}{-4} = \frac{-2.000}{-4} = 500 \text{ styk.}$$

Vi har nu beregnet den optimale mængde, som udgør 500 styk om måneden. For at beregne afsætningen pr. år ganger vi med 12 måneder: 50 gange 12 giver en afsætning på 6.000 styk om året.

For at beregne den optimale pris, skal vi sætte den optimale mængde ind i pris og mængde funktionen.

$$p = -2m + 4.000 \rightarrow -2 \cdot 500 + 4.000 = 3.000 \text{ kr.}$$

Ved indsættelse i pris og mængde funktionen er den optimale pris beregnet til 3.000 kr. pr. styk.

Vi kan nu beregne det nye dækningsbidrag og sammenligne det med det gamle.

Den optimale pris	kr.	3.000
Variable enhedsomkostning	kr.	-2.000
Den optimale mængde	stk.	6.000
Dækningsbidrag efter kvalitetsændring	kr.	6.000.000
Dækningsbidrag før kvalitetsændringen	kr.	9.375.000
Ændring i dækningsbidrag	kr.	-3.375.000

B&O bør ikke sænke kvaliteten på deres produkt yderligere, da det ville mindske afsætningen for meget til at det ville kunne blive rentabelt. B&Os kunder er kvalitetsbevidste og det vil derfor koste for mange kunder, hvis man ændrer mere på kvaliteten, end man har gjort i forvejen. Udover ikke at være økonomisk lønsomt, mister B&O altså samtidig brandværdi.

Knap kapacitet (Anders)

Der er foretaget en beregning af den optimale afsætnings plan for 3 udvalgte BeoPlay produkter, ud fra en kapacitet på 70.000 arbejdstimer på et år. Manglende kapacitet resulterer i at virksomheden ikke kan producere den efterspurgte mængde på de sidste 6.427 stk, hvilket vil kræve 24.100 ekstra timer.

Med den knappe kapacitet ender dækningsbidraget med knap kapacitet i bilag 2 på 43.741 tkr.

Udvidelse af kapacitet (Anders)

Derfor foreslås det B&O at investere i et nyt produktionsanlæg, som ville kunne håndtere den sidste efterspørgsel på BeoPlay-serien. Der er i bilag 3 lavet en beregning på om det vil for B&O være lønsomt at investere i et nyt produktionsanlæg selvom de variable omkostninger stiger med 5%.

Det nye produktionsanlæg har en kapacitet, der dækker resten af kapaciteten på bekostning af en stigning på 5% i VE. Som det kan ses i bilaget, udgør det samlede DB for produktionen med maks kapacitet 53.539

tkr., hvilket er 9.798 tkr. større end det tidligere DB med knap kapacitet. Dette betyder at det for BO vil være lønsomt at udvide sin kapacitet – trods forøgelsen af VE.

Investeringsmulighed (Anders)

B&O har fundet et produktionsanlægi Shanghai, der er i stand til som minimum at give de 25.000 ekstra nødvendige produktionstimer om året. Produktionsanlægget forventes at koste 60.000 tkr og det forventes at anlægget som minimum kan indtjene de ekstra 9.800 tkr om året, som nævnt ovenfor.

Produktionsanlægget forventes at have en levetid på 25 år og de årlige kapacitetsomkostninger at udgøre 4.000 tkr. Anlægget budgetteres med en scrapværdi på 3.000 tkr og kalkulationsrenten er fastsat til 9 %, fastsat ud fra markedsrenten, inflation og risikovurderingen af investeringen.

Det ses af beregningen i bilag 4 at investeringen har en positiv nutidsværdi på 3.119 tkr. efter 25 år. Dette betyder at det for B&O vil være lønsomt at investere i et produktionsanlæg, for at kunne øge kapaciteten med 25.000 timer, såfremt indtjeningen kan holdes ved lige. Desuden har produktionsanlægget muligheder for udvidelse, hvilket gør det endnu mere lønsomt i tilfælde af øget behov for kapacitet og herved yderligere indtjening.

Finansierings muligheder (Anders)

I forbindelse med investeringen i det nye produktionsanlæg er der kigget på 2 forskellige finansieringsalternativer. Det første alternativ er et lån på 50.000 tkr. i banken. optaget til kurs 98. Her har man fået forhandlet sig til en årlig rente på 4,5 % og en løbetid på 25 år. Endvidere udgør låneomkostningerne 500 tkr. Det første alternativ beregnes i bilag 5 til at give effektiv rente er 4,91 % om året.

Det andet alternativ er en aftale igennem leverandøren af produktionsanlægget, de har her mulighed for at kunne betale 20 % af anlægget værdi ved købet svarende til 12.000 tkr hvorefter rest beløbet forfalder over 25 år. Endvidere vil de årlige finansieringsomkostninger være 5 % plus afdrag på anlægget. Til beregning af denne er der anvendt Rente-formlen i Excel.

Det andet alternativ viser i samme bilag en effektiv rente på 5,15 % om året, hvilket er 0,24 procentpoint højere end det første alternativ. Det vil derfor være mest fordelagtigt for B&O at vælge det første alternativ da den årlige effektive rente er lavest. Endvidere vil udbetalingen på det første alternativ også kun være 10.000 tkr. i mod 12.000 tkr. i alternativ to.

Leverandørstrategi (Mikkel)

Informationsdeling i kædesamarbejdet, vil være særdeles effektivt, da dette sikrer fælles standard, for komponenterne. Man bør derfor etablere fælles IT systemer og databaser, som hjælper med at sikre at gemmenløbet sker fejlfrit og derfor ikke forsinker processen

Strategisk plan (Mikkel)

Logistisk effektivitet

B&O fokuserer i deres strategiplan på at optimere deres distribution. Som resultat af ovenstående analyse ses det, at det er lønsomt at udvide produktionen med et nyt produktionsanlæg i Shanghai, hvor B&O har åbnet et kontor. Som det nævnes af adm. direktør Tue Mantoni, så kræver det at hele virksomheden er forberedt på at satse på at få succes i BRIK-landene, og ikke bare markedsføring og salg.³⁴ Hele værdikæden, hvor kvalitet og den magiske oplevelse skal være i højsædet må ikke ofres, men med en presset økonomi og BeoPlay-seriens lavere kvalitet er det realistisk for B&O at udvide med et nyt produktionsanlæg. Det vil dog kræve en klar optimeringsproces med anvendelse af forskellige teorier som Wilsons formel, ABC-analyse og generelt set en masse know-how, for at målet om optimering af distribution og hurtigere og enklere eksekvering kan blive opfyldt i forbindelse med den logistiske udvidelse ved eksport.

Den samlede logistiske effektivitet vil blive ramt hårdt i begyndelsen af nye omkostninger, hvor der endnu ikke er blevet optimeret, men samtidigt sikrer investeringerne at B&O har kapacitet nok til at kunne producere og levere til tiden. Kvaliteten kan dog risikere at få et knæk, mens den hårdt pressede økonomi kan tvinge B&O til at mindske kravene til sikkerhedslager. De mindskede krav mindsker både omkostningerne og leveringsservicen og trækker dermed den samlede logistiske effektivitet i hver sin retning.

Positionering

Høj pris associeres ofte med høj kvalitet og derfor kommer den nye billigere produktserie fra B&O uden tvivl til at mindske opfattelsen af kvalitet i B&O. For at håndtere dette har B&O valgt selv at melde ud, at den nye serie kommer til at være af lavere kvalitet og ikke 100 % produceret af B&O selv. På denne måde

³⁴ www.business.dk/investor/bo-chefen-slagter-hellige-koeer

distancerer de BeoPlay-serien fra deres AV-produkter og undgår derved at den nye produktserie påvirker det samlede brand for meget. Udmeldingen påvirker dog også salget af BeoPlay, idet B&O melder ud at man ikke skal tænke på det sædvanlige B&O brand, når man køber BeoPlay. En balancegang mellem at udnytte sit brand til at skabe salg og at passe på sit brand ved at forventningsafstemme med sine kunder har klart været på planlægningsbordet under udviklingen af BeoPlay.

For den videre planlægning har vi fokuseret meget på pris, og blandt andet fundet en artikel om, hvordan virksomheder som Pandora og Royal Copenhagen under Finanskrisen sat prisen ned for at få fat i de mere prisfølsomme kunder, som har ramt mange high-end virksomheder hårdt både under og efter finanskrisen. Denne tilgang bliver dog kritiseret af professor på CBS Tore Kristensen og adjunkt Jesper Clement. De mener begge, at forbrugerne mister troen på produkterne ved prisnedsætninger, da produkterne derfor ikke burde være så dyre oprindeligt. Og når prestigen først er røget kan virksomhederne ikke bare sætte prisen op igen, lyder det fra de to professorer.³⁵

Trods dette omhandler prisnedsætninger af allerede eksisterende produkter, kan B&O risikere at miste prestige ved at sælge nye billige produkter, og bliver uomtvisteligt ikke i lige så høj grad forbundet med high-end produkter og teknologi. Derfor tager vi i vores optimale prisudregninger højde for, at et mistet dækningsbidrag pga. for høje priser kan være acceptable. Dette holder nemlig BeoPlay's brandværdi oppe, således at det ikke påvirker det samlede B&O's brand så negativt. De høje priser er med til at give en prestigefyldt oplevelse, men dette sker dog på bekostning af de mest prisfølsomme i BeoPlay-målgruppen.

Vi finder desuden frem til at den yngre del af befolkningen ofte skifter deres produkter ud og derfor har stor fokus på prisen frem for den eksklusive fornemmelse af at købe et B&O produkt i en eksklusiv butik og beholde dette i mange år. Med den viden bør B&O overveje at sænke priserne en smule på BeoPlay-serien, idet de kunstigt høje priser ikke har lige så stor værdi for BeoPlay, som Bang og Olufsen er vant til at de har på deres AV-produkter.

Med hensyn til positionering i folks bevidsthed er der sket store ændringer, også fra før BeoPlay-serien blev lanceret. *"Hvis du havde et B&O-anlæg, så var det nærmest med til at hive ejendomsvurderingen op på huset på linje med andre af de helt tunge danske stilikoner,"* siger Simon Bastiansen og peger på, at B&O var i en klasse som møblerne Svanen og Ægget.³⁶

³⁵ <http://www.business.dk/detailhandel/luksusmaerker-saetter-brandet-paa-spil-med-prisnedslag>

³⁶ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-71824788:brandekspert-bo-er-blevet-st%C3%B8vet.html>

Derfor vurderer vi, at BeoPlay-serien ikke kan få så meget af skylden for den lavere opfattelse af B&O, hvilket er vigtigt at tage højde for ved de kommende evalueringssmøder til yderligere planlægning for produktserien. Hvis Bang og Olufsen baserer et faldende image på den nye lancering vil man ikke både risikere at fejlvurdere BeoPlay-seriens værdi, men også at misse de egentlige faktorer, der har ændret på folks opfattelse af B&O.

For at finde den bedst mulige position på markedet, bør B&O have fokus på de andre faktorer end kvalitet i produktionen og promovere sig vha. PR, serviceniveau og generelt lade down-stream aktiviteterne komme mere i søgelyset. Den logistiske effektivitet vil i høj grad blot skulle understøtte økonomien og skabe det fundament, som B&O lige nu forsøger at etablere.

Konklusion (Mikkel, Stefan & Anders)

”Hvilken rolle spiller den logistiske effektivitet i at leve op til eksportmålene af BEO Play i den strategiske plan?”

Følgende spørgsmål vil yderligere blive besvaret med henblik på at udarbejde den endelige konklusion:

- Hvordan påvirker den kommende positionering af B&O's brand udfordringerne i logistikken?

Den logistiske effektivitet i B&O bliver stærkt udfordret af at eksportere en helt ny produktserie til særligt de nye markeder (BRIC-landene). B&O har måttet lægge et ekstra år ind i den fem-årige strategiplan for at kunne skabe fundament for de strategiske mål, og her udgør logistik og logistisk effektivitet en væsentlig rolle. Med den pressede økonomi skal omkostningerne naturligvis være sikre på at være så langt under den forventede indtjening ved eksport af BeoPlay-serien, at man er sikker på en lønsom investering. Den logistiske effektivitet udfordrer eksportmålene, i tilfælde af at B&O vælger at anskaffe et produktionsanlæg og skabe helt nye kanaler på de nye markeder.

Med en stor konkurrence og bedre tilbud på de vestlige markeder påvirker BeoPlay-serien B&O's brand negativt, men da den kommende positionering på eksportmarkederne bliver af samme status som den nuværende i vesten, vil dette ikke medføre skærpede krav til produktionen og logistikken for BeoPlay på de nye markeder. Eksportberedskabet påvirkes i høj grad af en stram økonomi og manglende produktionsstruktur til evt. masseproduktion af BEO play, men den høje know-how og gode positionering giver samlet udtryk for, at BeoPlay er af høj nok kvalitet til at positioneringen ikke vil udfordre B&O særligt i at opsætte logistik på de nye markeder.

Perspektivering (Mikkel, Stefan & Anders)

I opgaven har vi afholdt os fra at kigge nærmere på eventuelle partnerskaber til salgskanaler og outsourcing af forskellige opgaver, da B&O har et ønske om at fremstå eksklusivt og gerne selv vil kunne kontrollere købsoplevelsen. Det kunne dog være aldeles interessant at kigge nærmere på, hvorledes partnerskaber vil have kunnet gøre det lettere for B&O at påbegynde eksport til de nye markeder, særligt da oplevelsen af BeoPlay ikke kan forventes at være på samme niveau som de dyre AV-produkter.

Litteraturliste

Internet:

<http://www.business.dk/detailhandel/luksusmaerker-saetter-brandet-paa-spil-med-prisnedslag>
<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-71824788:brandekspert-bo-er-blevet-st%C3%B8vet.html>
www.business.dk/investor/bo-chefen-slagter-hellige-koer
<http://www.pricerunner.dk/pl/267-2775108/MP3-og-PC-hoejtalere/Bang-Olufsen-BeoSound-8-Sammenlign-Priser>
http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf
<http://kina.um.dk/da/om-kina/landefakta-kina/>
<http://epn.dk/international/ECE4053681/kina-laegger-flest-hindringer-for-eksport/>
<http://kina.um.dk/da/om-kina/landefakta-kina/>
[http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/Samfund/Sociale forhold i verden/Kina \(Sociale forhold\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Sociale_forhold_i_verden/Kina_(Sociale_forhold))
<http://www.theiprcompany.com/pressroom.html>
<http://www.business.dk/detailhandel/han-skal-goere-bo-til-en-triumph>
<http://www.bang-olufsen.com/da/investors/company-announcements/annual-reports>
http://www.fdi.dk/media/768422/prm_e-handelsanalyse_3q_2012_25_10_2012.pdf
www.statistikbanken.dk
<http://beostores.bang-olufsen.dk/hellerup-strandvejen/about+us>
http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/255692/b_o_hyrer_et_af_verdens_bedste_reklamebureauer.html
http://borsen.dk/nyheder/it/artikel/1/218507/b_o_-_nu_i_brugsen.html
<http://www.business.dk/detailhandel/bo-boss-bekraefter-udflytning-af-tv-produktionen>
<http://www.lydogbillede.dk/nyheter/tralost-og-enkelt-musiksystem-fra-bo>
<http://www.business.dk/fashion-design/fart-paa-bos-produktudvikling>
<http://www.business.dk/detailhandel/bang-olufsens-ungesatsning-aeder-luksus-produkterne>

Litteratur til generel brug:

"Driftsøkonomi" – 7. udgave af Peter Lynggaard – Handelshøjskolens forlag

"Investering og finansiering" – 8. udgave af Peter Lynggaard – Handelshøjskolens forlag

"Økonomistyring og budgettering" – 7. udgave af Jens Oksen Jensen – Academica

Årsrapport 2012/13. Bang & Olufsen A/S Koncernen

Årsrapport 2011/12. Bang & Olufsen A/S Koncernen

Årsrapport 2010/11. Bang & Olufsen A/S Koncernen

Årsrapport 2009/10. Bang & Olufsen A/S Koncernen

"Henderson on Corporate Strategy" Henderson, Bruce D.

Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

Porter, Michael E: Competitive Advantage. The Free Press, New York, 1985.

Stevens, G.C. Integrating the supply chain. Tidsskriftet International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, No 8, 1989

Harvard Business Review, Strategies for Diversification by Igor Ansoff, Sept. 1957

Kina – En grundbog i politik og økonomi kapitel 5.1 Deng Xiaoping – anden generation iværksætter økonomiske reformer 1978-1992

Gerald Albaum, Edwin Duerr, Jesper Strandkov: International Marketing and Export Management, 5. Edition, FT Prentice Hall

Generalforsamling. Bang & Olufsen A/S Koncernen 2013