



B&O

BANG & OLUFSEN

PROJEKT

HD-studiets 1. del, AAU
- Erhvervsøkonomisk metode -

30.05.2022

GRUPPE 1

Juliane Jensen - Christian Lohse – Patrick Claesen

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	4
PROBLEMFÖRMULERING	4
AFGRÆNSNING	4
METODE	5
REGNSKABSANALYSE	7
Afkastningsgraden	7
Overskudsgraden	8
Aktivernes omsætningshastighed	9
Egenkapitalens forretning og gældsrenten	9
Gearing	9
Delkonklusion	10
Indtjeningsevnen	10
Soliditet- og likviditetsgrad	12
Delkonklusion	13
OMVERDENSANALYSE	13
Konkurrenter	13
Kunder	13
Samfundsøkonomi	14
Lovgivning	14
Teknologi	15
Kultur	15
Delkonklusion	16
VÆRDIKÆDEANALYSE	16
Delkonklusion	21
PORTERS FIVE FORCES	23
Delkonklusion	29
ANSOFFS VÆKSTMATRIX	31
Markredspenetrering	31
Produktudvikling	32
Markedsudvikling	33
Delkonklusion	33
KØBSADFÆRDSANALYSE	34
SOR-modellen	34
Behov	35
Købmotiver	36
Købstyper og købsadfærdstyper	37
Andre betydelige faktorer	38
Delkonklusion	38
SWOT-opstilling	39
KONKLUSION	41

LITTERATURLISTE	43
BILAG	45
Bilag 1: Brancheanalyse	45
Bilag 2: SWOT-analyse	46
Bilag 3: Udarbejdet nøgletal til regnskabsanalysen	47
Bilag 4: Værdikæbe model	48
Bilag 5: Brancheanalyse model	49
Bilag 6: Konkurrenceformer	49

INDLEDNING

B&O er en verdenskendt produktionsvirksomheden, hvis idegrundlag er at skabe smuk lyd og tids løst design gennem kvalitet der skaber mest mulig værdi for sine kunder.

Igennem deres sideløbende innovation og udvikling mener virksomheden, at kunne tilbyde de bedste produkter indenfor lyd. Selskabet angiver i deres årsrapport for 20/21 at deres langsigtede vision er at:

”Becoming a costumer loved brand”

Det er netop denne tankegang, der i et moderne og præference domineret samfund er motivationen til at arbejde med virksomheden.

Der er gennem den tværfaglige opgave i erhvervsøkonomi opstillet følgende problemformulering, der tager udgangspunkt i Bang & Olufsen A/S.

PROBLEMFOMULERING

Hvordan kan B&O fortsat øge virksomhedens kundegrundlag og skabe fremtidig profitabel vækst?

1. Udarbejd en analyse på virksomhedens nuværende økonomiske situation.
2. Analyser væsentlige interne og eksterne forhold.
3. Vurder hvilken vækststrategi selskabet bør anvende.
4. Hvordan kan de differentiere sig fra deres konkurrenter bedst muligt?

AFGRÆNSNING

Projektet tager udgangspunkt i egne udvalgte teorier samt modeller, som anses for værende relevante for den konkrete problemstilling.

I med forbindelse med udarbejdelsen af synopsis blev projektet afgrænset til udelukkende at fokusere på det danske marked, grundet manglende mulighed for indhentelse segmentalt og geografisk opdelt kilder, er projektet blevet udarbejdet for B&O's samlede forretning. Projektet vil igennem opgaven fokusere på konsumentmarkedet, idet forbrugeradfærden på

konsument – og producentmarkedet på flere måder er forskellige, samt påvirkes af forskellige faktorer. Grundet manglende indsigt på producentmarkedet, afgrænses det til, at der blot sporadisk nævnes B2B markedet, som også har en væsentlig betydning for B&O.

Projektet er endvidere afgrænset til at have fokus på 3 regnskabsperioder, med henblik på at opnå den mest repræsentative analyse. Dette belyses i en rentabilitetsanalyse, som giver et indblik i B&O's økonomiske situation. Yderligere afgrænses projektet fra strategiske virksomhedsændringer. Projektet belyser ikke hvordan B&O kan skabe vækst, ved at lave en strategisk ændring.

METODE

Der vil i projektet blive udarbejdet en regnskabsanalyse af B&O's aflagte regnskaber for de seneste tre år med det formål at skabe overblik over virksomhedens udvikling og økonomiske situation samt senere med henblik på analyse af dens effektivitet på markedet i Danmark. Regnskabsanalysen indbefatter en analyse af virksomhedens rentabilitet og indtjeningsevne samt likviditets - og solidaritetsgrad for årene 2019-2021.

I rapporten vil der ligeledes blive udarbejdet en analyse af væsentlige interne og eksterne forhold, der påvirker virksomhedens vækst på det danske Hi-fi-marked. Formålet med analysen er at identificere disse. Analysen vil tage udgangspunkt i Porters oprindelige værdikæde¹, men kun omfatte de mest relevante primære og støtteaktiviteter. Altså belyser denne analyse den interne situation i virksomheden på det danske marked. Herved fremgår hvilke stærke og svage sider B&O har og hvordan disse kan medvirke til vækst og fremgang.

Ligeledes er det væsentligt at analysere, hvordan den eksterne situation påvirker virksomhedens vækst på det danske marked. Analysen af B&O's eksterne situation klarlægger derfor evt. muligheder og trusler virksomheden står overfor. Omverdensanalyse² illustrerer derfor forhold i dels virksomhedens afhængige omverden - nærmiljøet - og dels i virksomhedens uafhængige omverden - fjernmiljøet. Analysen rummer kun de mest relevante aktører fra disse.

¹ (Hans Jørgen Skriver, 2020)

² (Hans Jørgen Skriver, 2020)

Afslutningsvis vil der udarbejdes en SWOT-opstilling, som opsummerer selskabets stærke og svage sider samt muligheder og trusler. På baggrund heraf vil det vurderes hvorledes selskabet fremadrettet øger deres kundegrundlag.

Vi forventer at besvarer problemformuleringen på baggrunden paradigmet realisme, idet vores modeller og analyser tager udgangspunkt i virkelighedselementer da den realistiske evaluering er tæt koblet til den kritiske realisme og deler hertil spor af ontologi, epistemologi generative opfattelse af kausalitet. Dertil vil realismen fungere som afsæt for den efterfølgende redegørelse af projektets undersøgelsesdesign. Vores brug af kritisk realisme vil også tage udgangspunkt i det empiriske domæne, hvoraf vil fokusere på uddrag af virkeligheden og omfatter hændelser der erfares. Derudover også det faktiske domæne som primært fokuserer på det oplevede og faktuelle eksisterende forhold, så som de fænomener og hændelser der finder sted uanset om de bliver erfaret. Slutvis tages der også udgangspunkt i det reale domæne der omfatter strukturer af underliggende generative kræfter og mekanismer som fremkalder de faktisk eksisterende forhold og derfor ofte er uobserverbare. Disse tre domæner afspejler en høj virkelighedsnæropfattelse.

Projektet vil bygge på offentlig tilgængelige data og dermed sekundære datakilder. I vores anvendelse af sekundære data, vil vi både anvende kvantitative og kvalitative data.

Kvantitative data anvendes i form af økonomiske nøgletal, Danmarks statistik samt regnskabet som er offentlig tilgængeligt. Desuden vil der blive anvendt kvalitative data i form af diverse artikler, som kan anvendes til at understøtte argumentation i vores analyser samt argumentere på gyldigheden af de udførte analyser er høj. Brugen af data giver dermed en mere subjektiv vinkel på projektet.

Konkret vil vi anvende ovenstående modeller baseret på realisme til at belyse vores problemformulering. Heraf vil vi gøre brug af en Omverdensanalyse som vil belyse B&O's omverden samt deres position i omverden. Omverdensmodellen tager udgangspunkt i de empiriske domæner, idet der tages udgangspunkt i virkelighedshændelser der enten er erfaret eller formodes at bliver erfaret. Derudover prioriterer vi også en regnskabsanalyse som baseres på det faktiske domæne, idet denne analyse tager udgangspunkt i oplevede og faktisk data som finder sted. Brugen af det reale domæne tages udgangspunkt i vores gennemgang af værdikædeanalyse³ samt købsadfærdsanalyse, idet disse analyser tager udgangspunkt i underliggende

³ (Hans Jørgen Skriver, 2020)

data og mekanismer som fremkalder faktisk eksisterende forhold som ofte er uobserverbare. På baggrund af det valgte metodevalg af realisme ligger det til grund for vores fremskaffelse af empiri.⁴

REGNSKABSANALYSE

Hernæst udarbejdes der en regnskabsanalyse af B&O med det formål at skabe overblik over virksomhedens udvikling og økonomiske situation samt senere henblik på analyse af dens effektivitet. Regnskabsanalysen indbefatter en analyse af virksomhedens rentabilitet og indtjeningsevne samt likviditets - og solidaritetsgrad for årene 2018/19-2020/21.

Grundet at selskabet ikke har en geografisk opdelt balance og resultatopgørelse vil nedenstående analyse blive udarbejdet for hele koncernen.

Rentabilitet:	20/21	19/20	18/19	PP	%
Afkastningsgrad, %	1,2	-15,9	2,5	-1,3	-49,7
Overskudsgrad, %	1,0	-16,6	2,3	-1,3	-59,1
Aktivernes omsætningshastighed, gange	1,3	1,0	1,1	0,2	23,1
Gældsrente, %	-5,6	-2,9	-2,9	-2,7	-89,9
Egenkapitalens forrentning, %	-3,4	-32,5	2,1	-5,5	-259,2
Gearing, gange	1,1	0,9	0,7	0,4	47,3

Afkastningsgraden

Rentabiliteten i B&O A/S er forringet i analyseperioden, eftersom afkastningsgraden er faldet fra 2,5% i år 18/19 til 1,2% i år 20/21, dvs. et fald på 1,3 procentpoint (-49,7%).

Afkastningsgraden i alle tre år på et utilfredsstillende niveau sammenlignet med markedsrenten på 3-4% plus et risikotillæg.

Årsagen til dette fald er, at overskudsgraden er faldet med 1,3 procentpoint, samtidig med at aktivernes omsætningshastighed kun er steget med 0,2 gange. Alt andet lige har dette påvirket afkastningsgraden negativt, altså virksomheden er blevet dårligere til at forrente den investerede kapital.

⁴ (Jørgensen, 2014)

Overskudsgraden

Virksomhedens indtjeningsevne er blevet forringet i perioden, idet overskudsgraden er faldet fra 2,3% i år 18/19 til 1,0% i år 20/21, dvs. et fald på 1,3 procentpoint (-59,1%). Dette har påvirket afkastningsgraden negativt.

Årsagen til dette fald skyldes, at nettoomsætningen er faldet 209 mio. kr. igennem analyseperioden. Udviklingen er dog todelt i det regnskabsår 19/20 udviste en væsentlig nedgang, som efterfølgende blev afløst af en fremgang i 20/21. Nedgangen i 19/20 skyldtes primært manglende fremgang i den igangværende omstilling til en mere efterspørgselsdrevet detailmodel og højere end forventet salg gennem uautoriserede kanaler. Selskabet lancerede flere initiativer for at adressere pågældende udfordringer, men da ledelsen begyndte at se resultaterne af den indsats, blev selskabet ramt af COVID-19 og hertil knyttede nedlukninger over hele verden⁵. Derudover mente CEO Kristian Teär, at man i for lang tid havde forventet, at mærket var fantastisk nok og produkterne stærke nok til praktisk talt at sælge sig selv. Efterfølgende lancerede ledelsen i den globale virksomhed ny strategi, hvilken i fremtiden skulle sikre overskud for selskabet. Ledelsen mente, at selskabet havde brug for en fundamental ændring af salgs- og marketingsindsatsen. Alt i sin enkelthed mente ledelsen at man hidtil nu havde forsøgt at gøre forretning i for mange lande. Desforuden havde man henvendt sig til en for bred målgruppe som selskabet ikke identificerede sine produkter med. I stedet ville ledelsen snævre målgruppen ind således man nu ville fokusere sin forretning i seks lande foruden Danmark, herunder Tyskland, Frankrig, Storbritannien, Schweiz og Spanien. Derudover ville man henvende sig mod veletablerede og velhavende kunder på udvalgte geografiske markeder samt minimere sin omkostningsbase⁶. Dette blev eksekveret frem næste regnskabsår, hvor omsætningen steg sammenholdt med 19/20. Omsætningen steg med 32 pct. sammenholdt med 19/20 og samtidig med dette formåede selskabet ligeledes at øge EBITA til 59 mio. kr. fra -346 mio. kr. i 19/20. CEO Kristian Teär udtaler:

"Vores finansielle resultater for 2020/21 viser, at vores strategi virker. Vi reducerede vores omkostningsbase, forbedrede salg og marketing og styrkede vores digitale kompetencer og platforme. Samtidig har vi med lanceringen af 14 nye produkter i det seneste år skabt en langt

⁵ (EuroInvestor, 2020)

⁶ (Ritzau, B&O-topchef: Vi skal tilbage til at tjene penge, 2020)

stærkere produktportefølje. Alt i alt, går vi ind i anden fase af vores strategi i en styrket position”⁷.

Aktivernes omsætningshastighed

B&O A/S’ kapitaltilpasningsevne er forbedret i perioden, eftersom aktivernes omsætningshastighed er steget fra 1,1 gange i år 18/19 til 1,3 gange i år 20/21, dvs. en stigning på 0,2 gange (23,1 %). Virksomheden er altså blevet bedre til at tilpasse aktiviteterne til omsætningen. Dette har alt andet lige påvirket afkastningsgraden positivt.

Årsagen til denne stigning er, at virksomhedens omsætning er steget mere end de gennemsnitlige aktiver, hvilket resulterer i forbedret kapitaltilpasningsevne. Overordnet set er aktiverne i virksomheden faldet i analyseperioden, dvs. på trods af mindre kapitalbinding i virksomheden har virksomheden formået at øge omsætningen.

Egenkapitalens forretning og gældsrenten

Egenkapitalens forretning er forringet i analyseperioden, idet den er faldet fra 2,1% i 18/19 til -3,4% i år 20/21, dvs. et fald på 5,5 procentpoint (-259,2%). Gældsrenten er steget fra -2,9% i år 18/19 til -5,6% i år 20/21, dvs. et fald på -2,7 procentpoint (-89,9%).

Faldet i egenkapitalens forretning skyldes et fald i afkastningsgraden, en stigning i gældsrenten samt en stigning i gearingen. Egenkapitalens forretning lå i hele den belyste periode på et utilfredsstillende niveau sammenlignet med markedsrenten på 3-4% plus et risikotillæg.

Egenkapitalens forretning var i alle 3 år lavere end afkastningsgraden, dette skyldes, at virksomheden har tabt på at arbejde med gæld.

Gearing

Over de 3 år stiger gearingen med 0,4 gange (47,3%). Gearingen ligger kun i 3. år i analyseperioden over 1, dvs. at den gennemsnitlige egenkapital er højere end de gennemsnitlige gældsforpligtelser i 18/19 og 19/20. Da B&O i alle 3 år tabte på at arbejde med gæld, var det en fordel for virksomheden, at gearingen var lav, da dette begrænsede tabet på fremmedkapitalen.

⁷ (Bitsch, 2021)

Delkonklusion

Alt i alt viser udviklingen i B&O A/S rentabilitet et fald. Faldet skyldes den forbedrede kapitaltilpasningsevne, mens indtjeningsevnen isoleret set forringer rentabiliteten. Samlet set er forbedringen i kapitaltilpasningsevnen procentuelt mindre end den procentuelle forringelse af indtjeningsevnen, hvorved rentabiliteten samlet set bliver forringet.

Indtjeningsevnen

Indtjeningsevne:	20/21	19/20	18/19
Overskudsgrad, %	1,0	-16,6	2,3
Nettoomsætning	93	72	100
Produktionsomkostninger	102	82	100
Udviklingsomkostninger	80	85	100
Salgs- og distributionsomkostninger	83	85	100
Administrationsomkostninger	111	139	100
Omkostninger i alt	94	86	100

Analyse af indtjeningsevnen

Overskudsgraden

Virksomhedens indtjeningsevne er blevet forringet i perioden, idet overskudsgraden er faldet fra 2,3% i år 18/19 til 1,0% i år 20/21.

Indeks for omsætning og omkostninger

Virksomhedens omsætning har udviklet sig negativt i analyseperioden, eftersom den er faldet med 7% over de tre år. Årsagerne til dette er kommenteret på ved rentabilitetsanalysen.

Udviklingen i forholdet mellem omsætningen og produktionsomkostninger har påvirket overskudsgraden negativt, idet produktionsomkostninger er steget med 2%. Dvs. omsætningen er faldet men disse omkostninger er steget. Årsagen til dette kan henvises til, at en stigning i direkte og indirekte omkostninger afholdt til fremstilling af færdigvarer, herunder omkostninger til køb af råvarer samt hjemtagelse heraf. Flere markeder oplevede nye nedlukninger, og den

globale knaphed på elektroniske komponenter førte til leverancemangel og deraf følgende højere produktions- og logistikomkostninger⁸.

Udviklingen mellem omsætningen og udviklingsomkostninger har haft en positiv indflydelse på overskudsgraden. Indekstillene viser nemlig, at omsætningen er faldet med 7%, mens udviklingsomkostninger er faldet med 20%. Hovedårsagen til dette forholdsvis store fald kan henvises til at produktporteføljen blev styrket med 14 produktlanceringer inden for alle produktkategorier. Eksisterende produkter blev forbedret gennem opgradering af software. Derudover blev der realiseret selskabet run-rate besparelser på 202 mio. kr., hvilket oversteg målsætningen om årlige besparelser på 175 mio. kr. fra 2021 /22. forbedret gennem opgradering af software⁹.

Udviklingen mellem omsætningen og salgs- og distributionsomkostninger har haft en positiv indflydelse på overskudsgraden. Indekstillene viser nemlig, at omsætningen er faldet med 7%, mens salgs- og distributionsomkostninger er faldet med 17%. Hovedårsagen til dette forholdsvis store fald kan henvises til virksomhedens skift i strategi, herunder at ledelsen har forsøgt at reducere selskabets omkostningsbase, forbedre salg og marketing og styrkede deres digitale kompetencer og platforme. Derudover har ledelsen valgt at styrke salg og marketing lokalt i stedet for globalt¹⁰.

Udviklingen mellem omsætningen og administrationsomkostninger har haft en negativ indflydelse på virksomhedens indtjeningsevne. Indekstillene viser nemlig, at omsætningen er faldet med 7%, hvorimod administrationsomkostninger er steget med hele 11%. Årsagen til dette skyldes bl.a. et stigende fokus på digitalisering samt hertil knyttede omkostninger¹¹.

⁸ (releases, 2021)

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ (EuroInvestor, 2020)

Konklusion

Alt i alt viser B&O A/S' indtjeningsevne en negativ udvikling i analyseperioden. Årsagen til faldet i overskudsgraden er at forbedringen i forholdet mellem omsætningen, udviklingsomkostninger samt salgs- og distributionsomkostninger ikke er nok til at opveje forringelsen mellem omsætningen, administrationsomkostninger og produktionsomkostninger.

Soliditet- og likviditetsgrad

Soliditet og likviditet:	20/21	19/20	18/19
Soliditetsgrad, %	49,8	46,8	57,6
Likviditetsgrad, %	179,6	175,0	200,8

Soliditetsgraden

Soliditetsgraden var i 18/19 57,6%, dvs. at 57,6% af de samlede investeringer i B&O A/S var finansieret med egenkapital. Man kan også udtrykke det på den måde, at 57,6 øre af hver investeret krone i virksomheden kom fra virksomhedsejerne. I 19/20 faldt soliditetsgraden til 46,8%, men steg så igen til 49,8% i 20/21. På trods af faldet er soliditetsgraden stadig rigtig højt. Ud fra et soliditetshensyn er dette meget tilfredsstillende, idet virksomheden kan tåle at tabe 49,8% af aktivernes værdi, før långiverne lider tab. Som en tommelfingerregel bør soliditeten i en veletableret virksomhed udgøre mindst 30 til 40 procent. Den høje soliditetsgrad kan også medføre, at långiverne er villige til at yde B&O A/S lån med lav rente, da en høj soliditetsgrad giver långiverne en høj sikkerhed for lånet. Hvis man modsat ser dette fra et forretningshensyn, er det ligeledes godt, at soliditetsgraden er høj, da der er en sammenhæng mellem soliditetsgrad og gearing. Når soliditetsgraden er høj, bliver gearingen lavere vice versa. Da virksomheden har tabt på at arbejde med gæld i analyseperioden, er det fordelagtigt for denne at have en lav gearing og en høj soliditetsgrad.

Likviditetsgrad

Likviditetsgraden for B&O A/S er faldet fra 200,8% i 18/19 til 179,6% i 20/21. Faldet betyder dog, at virksomheden stadig er i en tilfredsstillende likviditetsmæssig situation, da man som tommelfingerregel siger at likviditetsgraden som minimum skal ligge på 150%. Dette skal den, da der er nogle omsætningsaktiver man ikke kan betale gældsforpligtelser med.

Dermed er virksomhedens omsætningsaktiver i B&O A/S væsentlig højere end gældsforpligtelserne, hvilket er tilfredsstillende for den likvide situation.

Delkonklusion

Altså kan det konkluderes, at virksomheden befinder sig i en yderst tilfredsstillende situation ud fra et soliditetshensyn, idet soliditetsgraden trods et lille fald stadig er rigtig høj. Endvidere fremgår det, at likviditetsgraden uagtet et fald, stadig er i en tilfredsstillende likviditetsmæssig situation.

OMVERDENSANALYSE

Det er endvidere væsentligt at finde frem til, hvordan den eksterne situation påvirker virksomhedens vækst på det globale marked for HIFI-produkter. Nærværende analyse af B&O's eksterne situation klarlægger derfor evt. muligheder og trusler virksomheden står overfor. Analysen identificerer derfor forhold i B&O's afhængige omverden - nærmiljøet - og dels i virksomhedens uafhængige omverden - fjernmiljøet. Omverdensanalysen vil kun omfatte de mest relevante aktører fra disse.

Konkurrenter

Konkurrenterne er bl.a. en af de aktører fra nærmiljøet, som i høj grad påvirker B&O's vækst på det danske marked for HIFI. Virksomheden sælger sine produkter ved direkte såvel som indirekte distribution. Virksomheden sælger sine produkter online, gennem egne butikker såvel som eksterne kunder såsom HIFI Klubben og Elgiganten. I disse år er der hård konkurrence på markedet, idet at antallet af substituerende produkter vokser ekstremt, og der er desuden mange konkurrenter. Derfor kan markedet også defineres som "Red Ocean". Markedet er præget af høj konsolidering bl.a. fra konkurrenterne Bose, Sonos og Sennheiser.

Kunder

Derudover er kunderne en aktør, som Bang & Olufsen skal rette sin opmærksomhed imod. Grundet ovenstående distributionsstrategi kan kunderne opdeles i to kategorier, nemlig grossister/detailhandlere og konsumenten.

Selskabet fordelt sin omsætning for 70 markeder og bare i regnskabsåret 2020/21 fik B&O 5 nye distributions partnere i Europa og Nordamerika. Derudover opskalerede selskabet deres

direkte salg, B2C, med 71% i seneste regnskabsår¹². Derudover udtaler Kristian Teär ”Vi fortsatte med at se høj efterspørgsel på vores produkter blandt kunder, og vi voksede på tværs af alle regioner og salgskanaler på trods af de vedvarende udfordringer med leverancer”¹³.

Nævnte forhold indikerer, at virksomheden har fordelt sin omsætning og kunder bredt hvad angår distributionskanaler og mellemhandlere. Virksomheden vil i tilfælde af en stor kundes fravalg dermed stadig have øvrige kunder og distributionskanaler, hvilket er positivt for B&O. Kundernes forhandlingsstyrke derfor også lille.

Samfundsøkonomi

Derudover forelægger der også aktører i fjernmiljøet, som B&O skal være opmærksom på. Dette er blandt andet samfundsøkonomien. Bang & Olufsen producerer kvalitetsprodukter, som ofte er en smule dyrere end substituerende produkter. Økonomien i Danmark har imidlertid et stærkt udgangspunkt i 2022. Ledigheden er den laveste i 13 år, og ud fra de nyeste prognoser er der udsigt til en vækst i BNP på 3,5 pct.¹⁴ Velstanden har ramt et rekordhøjt niveau og danskerne har aldrig været mere likvide¹⁵. Implikationen af den rekordhøje beskæftigelse og velstand bliver at en stigning i husholdningernes disponible indkomst. Dette øger forbrugslysten, hvilket anses som værende en mulighed for B&O, da virksomheden heraf kan afsætte flere enheder. Alt andet lige kan man udlede heraf, at længerevarende makroøkonomisk sikkerhed og høj vækst en positiv indvirkning på virksomhedens indtjeningen.

Lovgivning

Desforuden er virksomhedens aktiviteter i Danmark underlagt den nationale lovgivning såvel som internationale love i forbindelse med import og eksport. Sker der ændringer i lovgivninger, hvor Bang & Olufsen er placeret, kan det medvirke til at virksomheden har været ved at drive rentabel virksomhed. Disse lovgivninger kunne f.eks. være i form af begrænsninger i relation til salg og markedsføring af B&O's energikrævende produkter, og i fremstillingen heraf eller som følge af stigende afgifter, skatter, import kvoter m.fl.

¹² (B&O, Annual Report 2020/21, 2021)

¹³ (Ritzau, B&O har for femte kvartal i træk tocifret salgsvækst, 2022)

¹⁴ (Finansministeriet, 2022)

¹⁵ (Pedersen, 2021)

Nævnte begrænsninger kan i højere grad påvirke B&O's afsætning og hermed også indtjening. Eksempelvis har en nylig ændring i

Teknologi

Et andet element i fjernmiljøet som Bang & Olufsen skal være opmærksom på er den teknologiske udvikling. Nye produktionsteknologier, IT-løsninger og kommunikationskanaler giver nye muligheder for at forsimple og i nogle tilfælde forbedre produktionen. Adm. direktør Kristian Teär udtaler: *"Vores finansielle resultater for 2020/21 viser, at vores strategi virker. Vi reducerede vores omkostningsbase, forbedrede salg og marketing og styrkede vores digitale kompetencer og platforme"*¹⁶. Alt i sin enkelthed giver den teknologiske udvikling Bang & Olufsen muligheder for at effektivisere produktionen, markedsføringen samt salg og derved opnå yderligere fleksibilitet, hvormed dette kan medføre gevinst på bundlinjen for virksomheden.

Kultur

Afslutningsvis udgør kulturen en vigtig aktør i virksomhedens omverden. Gennem i sidste mange år har købsadfærd været fluktuerende i Danmark. Danskerne er de seneste år blevet mere kvalitetsbevidste. Vi forbruger væsentlig mere end tidligere - specielt når det kommer til elektronik, er der en højere grad af udskiftning i husholdningerne. Hvad angår danskernes præferencer indenfor teknologiske produkter, så skal vi helst have det nyeste og det bedste. Derfor betaler de danske forbruger gerne flere penge for både de rigtige materialer og de helt rigtige mærker. Dette vurderes at være en væsentlig mulighed for B&O, da virksomheden forsøger at ramme velhavende og kvalitetsbevidste forbrugere. Derudover er virksomhedens stålfaste brand med til at promovere B&O's produkter i forbrugernes bevidsthed og købsproces¹⁷.

Generelt viser tendenserne at produkterne vi køber, ikke længere bare skal være brugbare og alsidige. Undersøgelser viser at vi er der er kommet en væsentlig stigning i efterspørgslen af mærkevarer. Dette skyldes primært at alle vil være den bedste udgave af sig selv og hertil finder vi inspiration på de sociale medier¹⁸.

¹⁶ (Bitsch, 2021)

¹⁷ (B&O, Annual Report 2020/21, 2021)

¹⁸ (MyNewsDesk, 2020)

Derudover er teknologien vi anvender i vores hverdag blevet meget dominerende og husholdningerne bruger gerne ekstra penge på at få ekstra hjælp når det kommer til teknologi.

Alt i alt vurderes den kulturelle udvikling i samfundet at være en mulighed for virksomheden.

Delkonklusion

Af omverdensanalysen nærmiljø fremgår det, at den hårde konkurrence i branchen udgør en væsentlig trussel, mens selskabets sideløbende konsolidering på de blandt mange segmenter, geografiske områder og distributionskanaler udgør en mulighed for B&O. Hertil kommer truslerne fra fjernmiljøet. Disse omfatter bl.a. lovgivning. På den anden side belyser analysen også muligheder for virksomhedens vækst, nemlig øget fokus på kvalitet og branding samt samfundsøkonomisk vækst.

VÆRDIKÆDEANALYSE

Værdikædeanalyse

Analysen vil bestå af en gennemgang af henholdsvis primæraktiviteter og støtteaktiviteter i B&O's værdikæde. Ved at analysere B&O's aktiviteter, identificeres det hvor B&O opnår størst mulig konkurrencemæssige fordele samt for at forstå hvor B&O tilfører størst værdi til slutbrugers aktiviteter. Dette gøres ved Michael Porters værdikæde analyse, jf. nedenstående figur. Analysen starter med at gå i dybden på de primæraktiviteter og afslutningsvis med støtteaktiviteterne, som underbygger de primære aktiviteter.¹⁹²⁰

De primære aktiviteter

Primæraktiviteterne er den del af værdikæden, der har med alt fra den fysiske produktion af varer med henblik på salg. De primære aktiviteter vedrører alt lige fra modtagelse af råvarer, markedsføring samt selve salget. Der pålægges ikke værdi til produktet i produktionen, idet der er afholdes omkostninger dertil. Det er til gengæld kundernes opfattelse af produktet, som er med til at skabe værdi for B&O. Dette vil blive uddybet i 5 steps særskilt nedenfor.

¹⁹

Bilag 4

²⁰ (Birte Ravn Østergaard R. M., 2022)

Indgående logistik

B&O's indgående logistik består af bestilling af råvarer og komponenter samt håndtering af varerne når de kommer på lageret. B&O modtager leverancer fra adskillige leverandører over hele verden. B&O har outsourcet dele af produktionen til forskellige samarbejdspartnere, hvilket resulterer i, at de indkøber mange produktrelateret komponenter, råvarer samt halvfabrikat af deres leverandører. Denne form for delkomponenter og halvfabrikata kategoriseres primært som standardkomponenter eller specielkomponenter ved modtagelse af varerne. Leverandørerne spiller dermed en central og vigtig rolle for B&O. Hvorfor B&O også stiller høje krav, da de bestræber sig på udelukkende at bruge ansvarlige leverandørstyring og dermed gardere sig mod, at leverandørerne ikke benytter sig af børnearbejde eller unødvendigt overlast af miljøet.

21

Produktion

Som nævnt tidligere, har B&O outsourcet store dele af produktionen inden for elektronikkomponenter, som benyttes i audio og video produkter. I stedet indkøbes delkomponenter og halvfabrikata hos leverandørerne. B&O har indgået aftaler med flere nye samarbejdspartnere, med den hensigt at kunne opnå den rigtige viden og ekspertise inden for produktion.²² B&O's produktion i Struer er meget kapitalkrævende og investerings tung. Fabrikken beskæftiger 500 + medarbejder. Produktionsprocesserne på fabrikken er automatiseret i form af robotter og funktionsdygtige maskiner, dette gælder både vedrørende produktion af aluminium og plastbehandling²³. De har gennem de seneste mange år udviklet en stor ekspertise samt en vis erfaring vedrørende indfarvning, bearbejdning og overfladebehandling af aluminium. Dette skyldes at det er B&O som behandler materialerne, så produkterne kan få det ønskede finish, som der forventes af kunden.²⁴ B&O spekulerer i at rykke de resterende produktionsfaciliteter helt eller delvist til Asien, grundet det store potentiale i markedet. Dette kommer på baggrund af optimering i koncernen, hvor et af målene er at reducere transportomkostningerne samt

²¹ (Henrik Kronborg, 2021)

²² (Stengaard, 2018)

²³ (Bentsen, 2021)

²⁴ (Steen Skortengaard, 2017)

kapitalbindingen. Dette vil medføre høje omkostninger, vedrørende etablering på et nyt marked. Det vil også indebære en risiko i forbindelse med B&O's image, idet kvalitet og produktion i Asien ikke ofte hænger sammen. Med ovenstående overvejelser, vurderes det ikke at være fordelagtigt for B&O, at rykke deres produktion til Asien.

Udgående logistik

Alle de aktiviteter som bidrager til at bringe færdige varer ud til kunderne, betegnes som B&O's udgående logistik. Dette er alt lige fra ordregistrering, lagerstyring og distributionskæder. Siden 2008 har lageret i Herning været knudepunkt for al Bang og Olufsen's logistik til og fra resten af verden. Distributionen blev i 2015 overtaget af logistikfirmaet Scan Global Logistics. De var allerede en af B&O's samarbejdspartnere indenfor luft- og søfragt. Hvorfor der var flere synergier ved, at B&O outsourcete lagerfaciliteter til Scan Global Logistics.²⁵²⁶ Derudover har B&O i mange år fungeret som en ordreproducerende virksomhed, hvor B&O's mest eksklusive produkter først bestilles hjem fra centrallageret i Herning, idet kunden afgiver en ordre. Hvorved risikoen mindskes for, at der ikke bliver produceret store mængder af dyre produkter til lageret, som muligvis ikke bliver solgt. Vedrørende produktserien B&O Play, produceres de og sendes afsted i store mængder, da de med det samme skal ud og ligge på hylderne i diverse butikker. Play serien er betydelig billigere end B&O's andre produkter og forsøger ikke de samme mængder pengebindinger i varelageret som de dyre produkter vil gøre. Idet B&O brander sig som en af de førende inden for kvalitet og design på lyd markedet, så er kunderne klar over, at produkterne ikke masse produceres og er dermed villig til, at vente til at produkterne bliver produceret og bestilt hjem.

Markedsføring + salg

B&O et anerkendt brand verden over, b.la. for sit design og eksklusivitet. B&O's har i den forbindelse et rimeligt markedsføringsbudget. Idet markedsføringen i dag spiller en stor faktor for alle moderne virksomheder, dette er ingen undtagelse for B&O. Virksomheden giver tilskud til afholdelse af udgifter til både regionale og globale markedsføringskampagner i samarbejde med butikkerne. Yderligere hjælper B&O også med at arrangere lokale events i forretningerne

²⁵ (Hall, 2018)

²⁶ (Redaktionen, 2018)

med vel uddannede retail development managers, som rådgiver om B&O's produkter til kunderne. Der bliver forlangt meget af B&O's medarbejdere, forretninger som forhandler B&O's produkter samt at kunden altid skal vejledes efter bedste evne fra B&O's salgsorganisation. Af den grund uddanner B&O sine egne medarbejdere, forhandlere samt teknikere i forbindelse med at styrke organisationen samt give kunden den bedst mulige oplevelse. B&O interne uddannelser er specificeret til nye butiksejere, nye butiksledere, nye butiksansatte, hvilket foregår via. e-læringsportalen BEOCADeMY.²⁷

Service aktiviteter

Afhængig af de gældende lovgivninger tilbyder B&O imellem 2-5 års produkt garanti. Her tilbyder B&O også vederlagsfrit reparationer/erstatning af produkter, som ikke fungerer tilfredsstillende efter endt garanti periode. Vedrørende efterservicesalget håndteres det hos forhandlerens egne autoriserede teknikere, eller hos B&O's serviceværksted. I det tilfælde at der er tale om en produktfejl, dækker produktgarantien og B&O faktureres i forbindelse med reklamationen. B&O forlanger endvidere af forhandleren, at de indrapporterer de pågældende fejl, således organisationen er bekendt med mulige fejl på og kan dermed øge chancen for at forhindre dette fremadrettet. Idet der er længere garanti samt efterservicesalg, skaber det en vis mer'værdi for kunden, sammenlignet med den gennemsnitlige garanti på elektronik som udløber efter 2 år.²⁸

Michel Poters værdikædeanalyse er nu ovenstående analyseret, hvor formålet ved de fem primære aktiviteter var at identificere B&O's interne foretagender fra levering af råvarer på lageret til servicen efter salg.

Støtteaktiviteter

Støtteaktiviteter er ikke i direkte berøring med produkterne, men de er væsentlige, i forbindelse med at producere produkterne. Støtteaktiviteterne er med til at give de primære aktiviteter de bedste betingelser, så der skabes mest mulig værdi og samtidigt effektiviserer processen. Støtteaktiviteterne kan skabe meget værdi for virksomheder og er en essentiel

²⁷ (Henrik Kronborg, 2021)

²⁸ (Bang&Olufsen, 2022)

forudsætning for B&O's værdikæde. Nedenfor vil støtte aktiviteternes 4 steps blive gennemgået særskilt.

Virksomhedens infrastruktur

Infrastrukturen hos B&O viser, hvordan virksomheden er opbygget i forbindelse med den daglige ledelse og organisationsstruktur. B&O har en professionel ledelse og bestyrelse, som har til formål at komme med ideer til strategiske tiltag, som skal optimere og effektivisere B&O's interne processer. B&O's seneste offentliggjorte udmeldelse er designet til at adressere fundamentale problemstillinger i forretningen og samtidig fokusere på rentabilitet og vækst. Strategien skitserede tre transformationsfaser med det formål at bringe virksomheden sikkert ind i fremtiden. Den første fase havde en overordnet ambition om at genoprette en sund økonomisk præstation og skabe et solidt fundament på længere sigt. Et instrumentelt udgangspunkt for dette var at rightsize omkostningsbasen, mens en multikanalmodel skulle muliggøre vækst på strategiske kernemarkeder. Derudover havde virksomheden identificeret en række problemer i forretningsmodellen, som skulle rettes for at fjerne barrierer for vækst.²⁹

Menneskelige ressourcer

Som tidligere nævnt har B&O haft stor fokus på uddannelse af deres medarbejder, så de fremadrettet kan opnå de rette kompetencer i forbindelse med at bidrage til succes. Jævnfør årsrapporten 2020/21 havde B&O 947 ansatte.³⁰ B&O fokuserer på de ansattes trivsel i form af sundheder – og sikkerhedsmæssige perspektiver i fasen vedrørende produktudvikling, samtidigt med at produktionen ikke skal påvirke sikkerheden på arbejdspladsen. Målet er at undgå arbejdsskader, som i den forbindelse har medført, at ensidigt gentagende arbejde er blevet reduceret for medarbejderne. Yderligere har medarbejderne fået hæve/sænke borde, som kan øge fleksibiliteten i arbejdet, men også agere forbyggende for gentagende arbejde.

I forbindelse med nogle dårlige regnskaber havde top ledelses behov for at re'fokusere og redefinere forretningen og styrke de områder, hvor de ønskede at være stærkere på.

Samtidig kunne de heller ikke komme udenom, at der var et behov for at slanke organisationen ved at nedlægge en række support- og støttefunktioner på tværs af hele virksomheden. Intentionen var at der skulle nedlægges omkring 115 stillinger.

²⁹ (Henrik Kronborg, 2021)

³⁰ (Henrik Kronborg, 2021)

Ud af de 115 stillinger, som skulle nedlægges, viste det sig, at antallet af reelle afskedigelser blev væsentlig færre. Derudover var der en række arbejdsfunktioner inden for IT, HR og Finance, hvor virksomheden først skulle undersøge mulighederne for at outsource stillingerne.³¹

Teknologiske ressourcer

Jævnfør omverdensanalysen var den teknologiskeudvikling i blandt de centrale faktorer i den eksterne omverden. Overordnet har B&O et stort fokus på produkt/teknologiskeudvikling. B&O's sortiment er anerkendt for deres elegante design, kvalitet samt brugervenlighed. Et andet karaktertræk som B&O har, er produkternes lange levetid, hvor de løbende får teknologiske opdateringer. Endvidere er det B&O's vurdering, at forbrugernes præferencer matcher deres egne produkter i længere tid sammenholdt med konkurrenterne, hvilket blandt andet skyldes B&O's investeringerne i produkt differentiering vedrørende innovation, design og kvalitet.

Indkøbsfunktion

Som nævnt tidligere i rapporten indkøbes der elektronikkomponenter, produktspecificeret software, halvfabrikater, generelle råvarer mm. Fra forskellige leverandører verden over. Det kræver dermed en velorganiseret indkøbsafdeling samt et integreret it-system, som kan håndtere hele ordre og produktionsstyringen, så der altid ligger produkter klar på lageret. B&O agere som en ordrevirksomhed hvor produktionen først startes, efter kunden har angivet en ordre.

Delkonklusion

Primæraktiviteterne er den del af værdikæden, der vedrører den fysiske produktion af varer med henblik på salg, - alt lige fra modtagelse af råvarer, markedsføring samt selve salget. B&O modtager leverancer fra adskillige leverandører over hele verden. Derudover har B&O outsourcet dele af produktionen til forskellige samarbejdspartnere, hvilket resulterer i, at de indkøber mange produktrelateret komponenter, råvarer samt halvfabrika af deres leverandører. B&O's hovedproduktion foregår i Struer og er meget kapitalkrævende og investerings tung. Fabrikken beskæftiger 500 + medarbejder. De har endvidere gennem de seneste mange år udviklet en

³¹ (Mikkelsen, 2021)

stor ekspertise samt en vis erfaring vedrørende indfarvning, bearbejdning og overfladebehandling af aluminium.

Alt distributionen blev i 2015 overtaget af logistikfirmaet Scan Global Logistics. De var allerede en af B&O's samarbejdspartnere indenfor luft- og søfragt. Hvorfor der var flere synergier ved, at B&O outsourcete lagerfaciliteter til Scan Global Logistics. Derudover har B&O i mange år fungeret som en ordreproducerende virksomhed, hvor B&O's mest eksklusive produkter først bestilles hjem fra centrallageret i Herning, idet kunden afgiver en ordre. På denne måde reducerer de risikoen, for at der ikke bliver produceret store mængder af dyre produkter til lageret, som muligvis ikke bliver solgt. B&O giver samtidigt tilskud til afholdelse af udgifter til både regionale og globale markedsføringskampagner i samarbejde med butikkerne.

Afhængig af de gældende lovgivninger tilbyder B&O imellem 2-5 års produkt garanti. Her tilbyder B&O også vederlagsfrit reparationer/erstatning af produkter, som ikke fungerer tilfredsstillende efter endt garanti periode.

B&O's støtteaktiviteter tillægger reelt ikke nogen værdi til selve produktet, men det tilfører værdi til de primære aktiviteter, som resulterer i bedre betingelser. Hvilket mærkbart ses ved de menneskelige ressourcer, hvor B&O har haft stor fokus på uddannelse af deres medarbejdere, så de får de rette kompetencer. Derudover er de opmærksomme på at optimere medarbejdernes trivsel og sikkerhed, i form af at undgå arbejdsskader samt skabe en god moral på arbejdspladsen.

B&O's sortiment er anerkendt for deres elegante design, kvalitet samt brugervenlighed. B&O har igennem tiden, formået at udvikle innovative produkter, således at de i flere år ikke har haft brug for at skulle ændre produkternes udseende, men primært de indre specifikationer. Dette skyldes blandt andet B&O's investeringer i produkt differentiering vedrørende innovation, design og kvalitet. Samtidigt besidder B&O en velorganiseret indkøbsafdeling med et integreret it-system som kan håndtere hele ordre og produktionsstyringen som skaber et godt flow gennem forsyningskæden for både medarbejderne på lageret, medarbejderne i butikkerne samt bogholderiet.

PORTERS FIVE FORCES

Porters Five forces er en brancheanalysemodel, der bruges til at skabe overblik over konkurrencesituationen i en pågældende branche. Analysen afdækker de muligheder og trusler som B&O står overfor i branchen. De primære formål med brancheanalysemodellen er, at skabe et helhedsbillede af branchen, B&O's nuværende markedsmæssige position samt B&O's fremtidige muligheder for at opnå økonomisk indtjening.

I analysen tages der udgangspunkt i den konkurrencemæssige situation for AV /Audio-branchen.^{32 33}

Truslen fra nye indtrængere

I forbindelse med analysen af truslen fra nye indtrængere på et marked, er det vigtigt at vurdere, hvor høj indtrængningsbarrieren er vedrørende etableringen af et nyt marked. Såfremt indtrængningsbarrieren er høj, minimere det risikoen for nye indtrængere på markedet, da de virksomheder som eksisterer, vil kunne opnå store markedsandele samt økonomisk fordele/magt. Hvis der på markedet foreligger en lav indtrængningsbarriere, vil det for nye konkurrenter være forholdsvis enkelt at etablere sig på markedet.

I AV /Audio-branchen hvor B&O opererer, er indtrængningsbarrieren særdeles høj, hvilket skyldes at markedet består af mange store virksomheder, såsom, Bose, Sony, Samsung, Loewe, Sonos, Philips LG og B&O mfl. Truslen fra nye potentielle indtrængere vurderes at være lav, idet branchen er præget af store aktører, her i blandt B&O som befinder sig i den øverste del af markedet målt ud fra kvalitet og design. For nye potentielle indtrængere kræver det store ressourcer at komme ind på markedet, da de store etablerede virksomheder allerede besidder en vis know-how i branchen samtidigt med at de har en stor kundedatabase, hvilken en nyopstartet virksomhed ikke har fra dag et og dette skal de først opbygge, hvilket også er en grundende til, at nye indtrængere vil møde hård konkurrence.

³²

Bilag 5

³³ (Birte Ravn Østergaard R. M., 2022)

B&O har opbygget en stor distributionsnetværk over hele verden, dette gør sig både gældende i deres Shop-in-shops i eksklusive butikcentre samt deres B1 butikker. Derved fremstår B&O som et eksklusivt brand over hele verden, hvorimod nyopstartede virksomheder i branchen er nødsaget til at bruge store ressourcer, for at opnå et niveau som B&O. Kendetegnet ved de nævnte virksomheder er, at de har formået at differentiere sig fra de øvrige konkurrenter, ved at omlægge sit fokus fra konkurrenterne og udelukkende på sit eget brand. Bose er kun levedør til Audio-branchen og er anerkendt for sin fantastiske lyd kvalitet, hvorimod Sonos ikke på samme måde er kendt for sin lyd kvalitet. Men mere for sit simple system/sammenspil mellem de forskellige Sonos højtalere, hvilket fungerer usædvanligt godt. Udover den brugervenlige funktionalitet og prisvenlige højtalere fremstår den samtidigt pæn og har en fornuftig lyd kvalitet.³⁴

Kundernes forhandlingsstyrke

B&O afsætter deres produkter igennem flere forskellige salgskanaler. Her opererer de både på konsument – og producentmarkedet, idet B&O både sælger BtB og BtC.³⁵ Deres primære fokus har immervæk været at sælge deres B2C produkter gennem deres B1-butikker samt shops-in-shops butikcentre. Hvilket de foregående år har ændret sig, i forbindelse med play serien. De vil i den forbindelse arbejde mere i retningen af tredjepartskanaler og digitale kanaler i Europa, det sker i endnu et forsøg på at vende udviklingen.³⁶ ”Vi begynder at bygge en mere digital distribution. Hidtil har vores digitale salg været primært af B&O Play-produkter. Det har i høj grad været Amazon i USA og TMall i Kina. Nu kigger vi på, hvordan både Play og Bang & Olufsen-mærket kan komme til at spille en større rolle digitalt”,« udtaler tidligere adm. Direktør i B&O Henrik Clausen.³⁷

Truslen fra kundernes forhandlingsstyrke er stor på B2C markedet, hvor B&O sælger en del af deres produkter gennem fysiske butikker. B&O investerer meget i at give deres forbrugere en eksklusiv indkøbsoplevelse, hvilket de også forventer ved køb af produkter fra B&O. Her spiller de økonomiske forhold en afgørende rolle, vedrørende truslen fra kunderne.

³⁴ (Ritzau/finans, 2021)

³⁵ (Henrik Kronborg, 2021)

³⁶ (Medier, 2018)

³⁷ (Kongskov, 2017)

Det ses at kunderne i perioder med højkonjunktur, er mere villig til at bruge penge på eksklusive og luksuøse vare og modsat gælder det under lavkonjunktur, hvor forbrugerens privatøkonomi er begrænset og der fokuseres mere på at købe billigere og prisvenlige produkter. Med udgangspunkt i ovenstående vurderes forhandlingsstyrken for kunderne at være stor på B2C markedet.

På B2B markedet hvor B&O sælger audio produkter til anerkendte bilmærker såsom Audi, Aston Martin, Bentley, Lamborghini mfl.³⁸ Hvoraf kundernes forhandlingsstyrke ikke anses for at være en stor trussel for B&O, da de besidder en solid position overfor forbrugerne, da det er de eksklusive bilproducenter som B&O tilbyder sine produkter til.

Yderligere er B&O interesseret i at skabe nye partnerskaber, for at styrke deres samarbejde med brands vedrørende B2B kanaler. B&O's samarbejdede med nye distributionspartnere i Europa og USA, er blandt andet Ingram Micro, Tech Data, Littlebit, Verizon og Dustin. Alle virksomhederne er førende globale distributører af teknologiprodukter og har stor indsigt i branchen. De nye partnerskaber dækker både multibrand og B2B og er en del af Bang & Olufsens bestræbelser på at styrke sin tilstedeværelse og performance.³⁹ Ud fra ovenstående vurderes truslen fra kunderne på B2B markedet lav.

Trusler fra substituerende produkter

Det teknologiske marked er i konstant udvikling og er præget af hård konkurrence, hvilket indebærer at virksomhederne prøver at differentiere sig fra konkurrenternes produkter via. Lancering af nye produkttiltag. I branchen udgør de substituerende produkter en stor trussel overfor B&O, særligt inden for computer, tablets, smartphones mm. Idet funktionerne på disse produkter er de samme som på B&O produkter, hvor det også er muligt at høre/afspille musik som i B&O's tv og anlæg.

B&O oplevede for nogle år tilbage, at flere af deres produkter blev erstattet med nye og billigere brands. B&O er i bred konkurrence, idet adskillige produkter idag lettere kan substituere B&O's produkter. Da flere forbruger sandsynligvis ikke finder det nødvendigt at skulle have et

³⁸ (Olufsen, 2022)

³⁹ (Henrik Kronborg, 2021)

selvstændige Hi-fi-system i hjemmet, men godt kan stille sig tilfreds med musikken fra blandt andet de nye smart tv.

I samfundet ser vi et voksende behov til at vi alle skal råde over en smartphone eller tablet. Smartphones/tablets er i den forbindelse ved at blive en større og større konkurrent til de ældre Tv. Der streames i dag Tv og musik som aldrig før, dette kan både gøres på farten men også i hjemmet. I takt med at virksomheder som Apple bliver ved med at videre udvikle nye iPhone og iPads, hvor skærmene bliver bedre, større og tyndere, hvilket medfører at kvaliteten på tv og musiktjenester kun bliver bedre og mere populære. En anden populær tendens som er ved at komme frem i samfundet, er selve sammenspillet mellem højttalerne og tv'et. Rettere sagt et mediecenter hvor man kan tilgå og styre alt lyd og tv fra et sted. Dette udbyder B&O via. Deres "Boelink Smarthome" hvor det er muligt at styre B&O's produkter. Udviklingen af ovenstående skyldes, at prøve og imødekomme konkurrencen fra computere/tablets mfl., som i sig selv udgør en form for mediecenter.

B&O bør i fremtiden øge sit fokus på nye trends i samfundet, således at B&O ikke ufrivilligt skal afgive markedsandele til substituerende produkter. Idet den potentielle trussel fra substituerende produkter i dag er betydelig større end den før hen har været.

Leverandørernes forhandlingsstyrke

B&O modtager leverancer fra adskillige leverandører over hele verden, hvoraf knap 1/5 del af dem udgør de største leverancer. Leverandørene bliver opdelt internt i kategorier hos B&O: Systemleverandører, kapacitetsleverandører, nøgleleverandører og standardleverandører. Forhandlingsstyrken varierer afhængig af hvilken leverandør type det vedrører.⁴⁰

Systemleverandører leverer komponenter i form af mekaniske overfladeemner, højttaleenheder og forstærkere. Disse komponenter er vigtige at få leveret til fordelagtige priser samt i en høj kvalitet, så B&O kan forblive konkurrencedygtige. Systemleverandører vurderes dermed at have en høj forhandlingsstyrke overfor B&O.

⁴⁰ (Henrik Kronborg, 2021)

Kapacitetsleverandører levere råvarer og halvfabrikata, her er det ofte B&O som specificerer hvordan produktet skal være. Her har B&O muligheder for at vælge mange leverandører, som også kan producere deres ønskede komponenter. Hvorfor kapacitetsleverandører ikke vurderes at have en høj forhandlingsstyrke.

Nøgleleverandører er de vigtigste leverandører, idet de leverer alle nøgle komponenter til B&O's produkter. Ved nøgleleverandørerne opsættes produktionsudstyreret med produktspecifikke specifikationer, som B&O har investeret i. Her forventer B&O meget af deres leverandører, idet de investerer i samarbejdet. Det vurderes at være omkostningstungt, hvis B&O skulle udskifte leverandører og det vil dermed påvirke B&O's økonomi negativt, hvorfor nøgleleverandører vurderes at have stor forhandlingsstyrke.

Standardleverandører leverer standardkomponenter til B&O. Dette er leverandører som B&O ikke foretager investeringer i, da det udelukkende er et standardprodukt, som bliver leveret. B&O har ej heller et tæt forhold til leverandørene, da det ofte er relativt overkommeligt at skifte leverandør. Det vurderes derfor at standardleverandørene har en lav forhandlingsstyrke, da B&O har mange muligheder, for at vælge mellem andre leverandører forholdsvis omkostningsfrit.

Overordnet har B&O et ønske om at styrke sine partnerrelationer, ved at engagere sig med leverandører, i forbindelse med at hæve ansvarsstandarderne og kunne arbejde sammen med detailpartnere for at skabe en stærkere compliance-kultur og dermed øge virksomhedens etiske og sociale standarder og forventninger fra alle interessenter.

Mulig tiltag i 2021/22 som skal ses på kort sigt, er at virksomheden skal foretage spotkøb, som kan udfylde hullerne, samtidig med at allokering og prioritering med leverandører sikres, for at maksimere tilgængeligt lager. På lang sigt skal der udføres genetablering af sikkerhedslager og re'design af udvalgte produkter for at mindske risikoen for forsyningsbasen.⁴¹

⁴¹ (Henrik Kronborg, 2021)

Konkurrenter i branchen

I nedenstående analyse undersøges konkurrencen mellem eksisterende virksomheder i branchen. Dette gøres ved at se hvilken konkurrence der er på markedet samt hvor B&O befinder sig. B&O opererer under konkurrencen formen differentieret oligopol, idet der forekommer få store virksomheder samt mange mindre virksomheder. Derudover er der tale om et heterogent marked, hvor forbrugerne har præferencer til produkterne, designet samt udbyderen.⁴²

B&O har gennemtiden opbygget et stærkt brand samt en solid position på markedet, som kendetegnes af kvalitet. Vedrørende AV-produkter har B&O differentieret sig i form af samarbejde med arkitekter og designere for at adskille sig fra konkurrencen fra bl.a. Asien. B&O sælger dyre og eksklusive produkter til en smal målgruppe, hvilket gør at de befinder sig i en niche på markedet. B&O har i flere år oplevet nedgang i omsætningen, hvilket bl.a. skyldes at udviklingen af teknologien hos de substituerende produkter, har været for hastig og de har dermed ikke kunne følge med. Dette har B&O ændret, idet omsætningen i 2021 har været opadgående. Den forbedrede finansielle performance var et resultat af en stærk strategieksekvering understøttet af højere efterspørgsel efter elektronikprodukter til hjemmet.⁴³ Som nævnt tidligere forekommer der mange store virksomheder på AV/audio markedet så som Loewe, Sonos, Philips LG og B&O mm. Derudover er der flere mindre virksomheder, som producerer og sælger billigere produkter som også befinder sig på markedet. De påvirker ikke den teknologiske udvikling i samme grad som de store virksomheder gør. Idet størstedelen af de store virksomheder på markedet, alle er langt med udviklingen af teknologien, hvilket dermed gør det sværere for B&O, stadig at kunne blive ved med at differentiere sig i samme grad, som de før har gjort. Ud fra ovenstående gennemgang, vurderes det at rivaliseringen i branchen er stor, da der er mange store aktører, som alle i en vis grad påvirker den teknologiske udvikling på markedet og dermed truer B&O.

⁴² Bilag 6

⁴³ (Henrik Kronborg, 2021)

Delkonklusion

I forbindelse med analysen af Porters Five Forces, er der konstateret forskellige vurderinger af konkurrencen på markedet ud fra 5 konkurrencekræfter. Nedenstående er de 5 væsentligste konklusioner opsummeret.

Truslen fra nye indtrængere	Truslen fra kundernes forhandlingsstyrke	Truslen fra substituerende produkter	Truslen fra leverandører	Konkurrenter i branchen
Lav	B2B = Lav B2C = Høj	Middel	Høj	Høj

Truslen fra nye indtrængere på markedet vurderes lav, da branchen er præget af mange store aktører, såsom, Bose, Sony, Samsung, Loewe, Sonos, Philips LG og B&O mfl. For nye potentielle indtrængere vil det kræve store ressourcer, at komme ind på markedet, da de store etablerede virksomheder allerede besidder en vis know-how i branchen samt har en stor kundedatabase. Truslen fra nye indtrængere på markedet vurderes lav hos virksomheder som tilbyder produkter i samme design/kvalitet som B&O.

Truslen fra kundernes forhandlingsstyrke er delt op i 2 kategorier, idet B&O både operere på konsument – og producentmarkedet (BtB og BtC).

Truslen fra kundernes forhandlingsstyrke vurderes stor på B2C markedet. Her spiller de økonomiske forhold en afgørende rolle. Det ses at kunderne i perioder med højkonjunktur, er mere villig til at bruge penge på eksklusive og luksuøse vare og modsat gælder det under lavkonjunktur, hvor forbrugerens privatøkonomi er begrænset og der fokuseres mere på at købe billigere og prisvenlige produkter, hvilket har været en af tendenserne under dele af Covid-19 perioden. Derudover har B&O oplevet fald i omsætningen, hvilket også er en direkte konsekvens af, at kunderne har haft et degressiv privatforbrug, hvor det sociale behov har været vægtet højere end selvrealiseringsbehovet ved køb af luksuøse produkter.

Truslen fra kundernes forhandlingsstyrke vurderes lav på B2B markedet, hvor B&O sælger audio produkter til anerkendte bilmærker såsom Audi, Aston Martin, Bentley, Lamborghini mfl. Derudover er B&O ikke direkte påvirket af, hvordan forhandlernes bilsalg foregår, idet B&O's

audio-produkter bliver brugt i selve produktionen af de luksuøse biler. Grundet B&O's solide position overfor B2B forhandlerne, vurderes truslen fra B2B kunderne lav.

Truslen fra substituerende produkter vurderes at være middel. Dette skyldes at markedet for AV/Audio-branchen konstant er i udvikling og præges af hård konkurrence. De substituerende produkter i branchen udgør en trussel overfor B&O, særligt inden for computer, tablets, smartphones mm. Idet funktionerne på disse produkter er noget af det samme som på B&O produkter, hvor det også er muligt at høre/afspille musik som i B&O's tv og anlæg. B&O bør i fremtiden være varsomme og fortsætte udviklingen af kvalitetsprodukter, som kan samarbejde med computer, tablets, smartphones og i bedste henseende være bedst', så kunderne fortsat er villige til at betale penge for B&O's produkter.

Truslen fra leverandørerne vurderes høj. Hvilket skyldes at B&O investerer penge/ressourcer i nøgle- og systemleverandørernes produktionsudstyr, således at B&O kan sikre en høj standard af produkter, mindre fejl produktionen samt få manglende leverancer. Ydermere er flere af B&O's leverandører også konkurrenter til B&O, hvilket udgør en risiko i forbindelse med kopiering af deres komponenter. Men så længe B&O ikke har patent på alle sine komponenter, er dette lovligt fra konkurrenterne.

Truslen fra konkurrenter på markedet vurderes at være høj. Selvom B&O operer på et niche-marked (Av/audio branchen), med direkte konkurrence imod Loewe og Bose, så er forventningen ikke, at denne niche bliver afgørende i fremtiden, da konkurrenter såsom Sonos, Philips, LG, Samsung mfl. Har udviklet produkter som sælges billigere og kan tilnærmelsesvis det samme. Det gør det dermed sværere for B&O i fremtiden at fortsætte med at differentiere sig i samme grad, som de før har gjort. Hvorfor det vurderes, at konkurrencen er høj mellem eksisterende aktører på markedet.

ANSOFFS VÆKSTMATRIX⁴⁴

På baggrund af valgte problemformulering udarbejdes der analyse for hvilke vækststrategier virksomheden bør anvende til grundlag for mulig øget kundegrundlag samt forsat skabe profitabel vækst.

For analyse af B&O's fremtidige vækststrategier anvendes Ansoffs vækstmatrix, da denne analyse tager udgangspunkt i den langsigtede planlægning som skal sikre virksomhedens vækstsmål samt hvordan B&O kan opnå sine vækstsmål som virksomheden allerede har defineret, såsom vedr. produkt og marked. Dermed tages der i større grad afsæt i virksomhedens nuværende produkt og markedsområder. Vi vil derfor analysere på B&O's muligheder for vækst gennem intensivering, hvorpå der analyseres på vækststrategier indenfor B&O's nuværende rammer og heraf anvendelse af sine kernekompetencer.

På baggrund heraf tages der udgangspunkt i følgende vækststrategier:

- Markedspenetrering (Nuværende produkter på nuværende markeder)
- Produktudvikling (Nye produkter på nuværende markeder)
- Markedsudvikling (Nuværende produkter på nye markeder)

Markedspenetrering

Ved anvendelse af vækststrategien markedspenetrering skal B&O have fokus på deres nuværende produkter på deres nuværende markeder. For anvendelsen af markedspenetrering er essens at forøge forbrugsfrekvensen hos målgruppen, forøge det effektive marked samt forøge markedsandele. B&O kan forøge deres forbrugsfrekvens ved at tage udgangspunkt i at deres produkter skal kunne anvendes til flere formål. Dette opnår B&O blandt andet ved at deres højttaler kan synkronisere sammen og dermed kan spille den samme musik på flere højttaler på en gang. Dog kunne B&O yderligere udvikle at deres højttaler kan connectes til Tv'et, hvormed forbrugeren både kan anvende højttalerne til musik samt fjernsyn. På den måde opnår B&O en øget forbrugsfrekvens, idet brugeren kan bruge det samme produkt til flere forbrugsmønstre. Derudover skal B&O også kunne øge det effektive marked, hvormed de øger efterspørgslen hos ikke-allerede kunder. Dette kan blandt andet ske via nye produkter, nye prisfastsættelser, ny markedsføringsstrategi samt ny distribution strategi. B&O ændrede markant deres

⁴⁴ (Birte Ravn Østergaard R. M., 2022)

distributionsstrategi i august 2020, hvor de opsagde deres distributionsled med POWER, idet B&O vil fokusere på det luksuøse ved deres produkter og værne omkring det eksklusive.⁴⁵

Dog påvirker dette valg ikke til den store forøgelse af det effektive marked, idet det i stedet påvirker til at øge efterspørgslen hos allerede eksisterende kunder og dermed skabe loyale kunder.

Derudover skal B&O ved anvendelse af markedspenetrering også kunne forøge deres markedsandele, primært gennem øget markedsføring i form af intensiv reklame, butiksaktiviteter og evt. prisnedsættelser. Dog prioritere B&O at have dyre og eksklusive produkter, hvormed markedspenetrering på nuværende markeder kan blive udfordrende for B&O.

Produktudvikling

Vækststrategien produktudvikling kan B&O anvende hvis deres nuværende marked er stabilt, men at B&O's produkter ikke længere kan leve op til kundernes behov samt tilfredsstille. B&O kan produktudvikle ud fra at erstatte eller forny et allerede eksisterende produkt. Dette vil være en god ide hvis B&O har et produkt der er ved at være forældet i forbindelse med at teknologien forbedres og vokser hele tiden, hvortil produkterne hurtigere trænger til afgørende teknisk fornyelse.

Derudover kan B&O anvende line-extension, hvoraf produktudviklingen vedrør en sortimentsudvidelse. Denne strategi kan B&O anvende hvis det ønskes at tiltrække en bredere målgruppe samt virksomheden ønsker at have en komplet produktportefølje som kan dække behovene hos en meget bred målgruppe. Det vil være en god ide for B&O at skabe et alsidigt og fuldstændigt sortiment, da de appellerer til loyale kundebruger, idet den loyale kunde vil kunne bibeholde sin loyalitet i form af kunne få afdækket sine behov og tilfredsstillelse ved B&O's udbydende af flere produkter i sit sortiment. På den måde bibeholder B&O nuværende kunder og samtidig afdækker flere behov samt tiltrækker flere kunder der kan få afdækket flere behov hos en udbyder.

⁴⁵ (Bertelsen, 2021)

Markedsudvikling

Ved anvendelse af markedsudvikling vil det kræve øget markedsføring til nye markeder, som fokus på nye segmenter, geografisk markedsudvikling eller fokus på nye distributionsformer.

Ved markedsudvikling af nye segmenter har B&O mulighed for at bibeholder deres geografiske marked, men i stedet at fokusere på at udvide deres marked til producentmarkedet. Her vil B&O skulle kunne fokusere på at lave produktløsninger til virksomheder. Dette vil kunne medfølge at B&O skal lave produkttilpasninger, da konsumentmarkedet og producentmarked typisk ikke efterspørger samme funktionalitet, pris eller størrelse. Derudover vil dette også kræve en ændring af distributionsstrategi, markedsføringsstrategi samt ofte medfølge øget omkostninger til strategiændringer kortsigtet.

B&O kan også søge nye geografiske markeder i forbindelse med internationaliseringen i takt med den stigende globalisering. Ved denne strategi vil virksomhed ofte opnår stordriftsfordele da markedspotentialet øges. Derudover vil udvidelse af geografiske markeder også øge produkts levetid, idet udvikling i teknologi afviger fra land til land. Dog vil udvidelsen af nye geografiske markeder kræve udvidelse af distributionskanaler samt øge risiko for manglende kontrol af B&O's kernekompetence vedr. eksklusivitet.

Derudover kan B&O søge nye markeder i form af at udvide eller forny deres distributionsformer. B&O vil få et større udbyd hvis virksomheden valgte at anvende en selektiv distribution, hvoraf B&O vil skulle kunne have andre forhandler end dem selv, for eksempel som salg af B&O i POWER og EL-Giganten. Dermed vil B&O's produkter nå ud til langt flere kunder og dermed udvide sin distribution og også være en mulighed for at vinde markedsandele samt øge deres kundesegment.

Delkonklusion

På baggrund af udarbejdet analyse vurderes at det mest fordelagtigt for B&O, er at vælge en vækststrategi baseret på produktudvikling samt markedsudvikling. Grundet B&O er meget teknologisk afhængig, hvoraf produkterne har mindre levetid i forbindelse med at teknologien forbedres hurtigt, hvormed det kræver at B&O har produkter der indeholder den nyeste teknologi for at kunne bibeholde sit kundesegment og tilfredsstille sine kunder. Ved anvendelse af produktudvikling som vækststrategi vurderes det at være mest fordelagtig for B&O at bestræbe sig på fornyelse af eksisterende produkter samt hertil udvide produktsortimentet, idet det vil bibeholde deres loyale kunder, da B&O vil kunne tilfredsstille flere behov hos

kunden ved samme udbyder. Hermed det kunne skabe langsigtet vækst, idet produkterne er ajourførte med den nyeste teknologi samt med et bredt sortiment vil kunne øge efterspørgslen hos kunder og tilfredsstille flere behov hos kunden, samtidig vinde flere markedsandel og differentiere sig fra B&O's konkurrenter. På den anden side vurderes det også at ved anvendelse af vækstrategien markedsudvikling vil kunne skabe fremtidig vækst for B&O, idet virksomheden vil opnå stordriftsfordele på udvidelse af nye geografiske markeder samt ved investering i ny markedsudvikling af nyt segment til producentmarkedet opnå et større kundegrundlag samt ydermere differentiere sig fra sine konkurrenter og opnå større produktudvikling til producentmarkedet. På baggrund heraf vil B&O opnå fremtidig vækst, idet erstatning af eller nye produkter til eksisterende konsumentmarkedet eller til nyt marked af BTB vil skabe øget efterspørgsel, stordriftsfordele samt øge markedsandele hvormed vil medfølge i fremtidig langsigtet vækst.

KØBSADFÆRDSANALYSE

For B&O er det vigtig at forstå og argere på deres kundesegments adfærden, idet virksomheden med dens marketingmix, produkt, pris, place og promotion kan stimulere og påvirke forbrugeren købsadfærd og her påvirker en øget afsætning og dermed fremtidig vækst.

Købsadfærdsanalysen tager udgangspunkt i hvilke parametre B&O skal og kan have fokus for at kunne påvirke deres kunder købsadfærd, samt hvilke parametre der er altafgørende for B&O's fremtidige vækst.

SOR-modellen

Stimuli

B&O benytter sig af sin egen stimuli igennem deres marketingmix, hvoraf de forsøger at påvirke kundernes behov. Der er der også andre faktorer som påvirker forbrugeren købsadfærd. Dette er faktorer som økonomi, teknologi, kulturelle og politiske. Disse faktorer kan B&O ikke kontrollere. De nævnte ukontrollerbare faktorer påvirker især købsadfærden hos forbrugeren, hvorfor det er vigtig for B&O at have genskab til forbrugeren agere ved hver faktor.

Ukontrollerbare faktorer blev især en sandhed for B&O da Covid-19 i marts 2020 udbrød. Dette påvirkede at B&O forventede et fald i omsætning på mellem 20-29% mod et tidligere forventet

fald på 13-18%. Dette forventede B&O på baggrund af at Covid-19 medførte usikkerhed på markedet og dermed påvirke forbrugsadfærden og efterspørgslen. Derfor justerede B&O deres drift og finansielle forventninger.⁴⁶ Covid-19 krisen endte med at påvirke B&O's salg af tv, lyd-anlæg og højttaler med et fald på 26%.⁴⁷ Covid-19 var et eksempel på både økonomisk og politisk faktorer som påvirkede forbrugeren købsadfærd.

Hvad angår de teknologiske faktorer er det generelt vigtigt for B&O at være helt ajourført med den nyeste teknologi, da forbrugeren forventer at de luksuøse og eksklusive produkter fra B&O også indeholder den nyeste teknologi. Derfor er det vigtigt at B&O er firstmover på teknologi i deres produkter, idet det vil tiltrække samt bibeholde kunder, og derudover op nå en påvirkning på forbrugeren organisme.

Organisme

For at virksomheden kan forstå og dermed argere på forbrugernes købsadfærd, er det vigtigt for virksomheden at identificere forbrugernes behov, købmotiver, købstyper, købsadfærds-typer, køberoller og beslutningsprocessen. Når disse er kendt og identificeret af virksomheden, kan B&O herfra begynde at tilpasse sit marketingsmix og dermed påvirke til en øget afsætning og en mulig fremtidig drift.

De nævnte led i købsadfærdens organisme er analysere nærmere nedenstående.

Respons

Respons er det udfald de pågældende stimuli en organisme udsættes for, altså om forbrugeren ender med at respondere med et køb eller ikke et køb. Dermed forsøger en virksomhed at udsende relevante stimuli der medfører at forbrugeren ender med at købe produktet eller mærket.

Behov

For analyse af forbrugeren behov for B&O's er Maslows behovspyramide anvendt som tager udgangspunkt i fysiologiske, behov for tryghed og sikkerhed, sociale, ego og

⁴⁶ (Kristensen, 2020)

⁴⁷ (Ritzau, B&O bløder penge under coronakrise - skal skaffe 400 millioner, 2020)

selvrealiseringsbehov. B&O's kernekompetence er lyd, systemintegration, specielt luksuriøst design og materialevalg.⁴⁸ Hvorfor associere sig til forbrugernes egobehov, idet anerkendelse og respekt fremhæves i luksuøse og eksklusive produkter. Særligt den nyeste teknologi fremhæver anerkendelse, hvorfor dette element er vigtig for B&O af afdække i forbrugerens behov. B&O rammer egobehovet i alle deres produkter grundet kvalitets valg materialevalg og kvalitet højttaler går igen i alle deres produkter. Men særligt er det produkterne af høretelefoner, head sæts og mindre højttaler der taler til egobehovet. Især fordi forbrugeren kan anvende disse produkter udenfor hjemme og dermed opnå behovet for anerkendelse og respekt udenfor hjemmet.

Det kan også diskuteres om B&O's produkter også tiltaler det sociale behov, i takt med at lyd også er en kernekompetence for B&O, da lyd kan samle forbrugeren. For at B&O kan ramme det sociale behov ved forbrugeren er det vigtig at B&O har fokus på først og fremmest den gode lyd, men at produkterne er egnet til at samles om. Det er for eksempel produkterne som Tv'et, installer bare højttaler samt højttalerset.⁴⁹

Købmotiver

Købmotivet ligger til grund for årsagen til at forbrugeren dækker egobehovet eller det sociale behov på en bestemt måde. Der skelnes her mellem det funktionelle og det sociale købmotiv.

De sociale købmotiver

I og med B&O henvender sig til egobehovet samt det sociale behov er forbrugernes købmotiver ofte efter de sociale købmotiver, heraf specielt at købe anderledes og købe dyrt som også analyseres som snob motivet og veblen motivet. Ved køb af et B&O produkt anvender forbrugeren motivet at købe anderledes (snob), idet B&O henvender sig det eksklusive hvoraf i sig selv appellere til et småt segment, altså der er begrænset af personer der ejer et B&O produkt. Når forbrugeren anerkender det eksklusive i B&O's produkter vil købmotivet dermed være at købe anderles og dermed vil forbrugeren skille sig ud. Derudover harmonerer snob motivet godt overens med veblen motivet, idet køb af anderledes produkter ofte

⁴⁸ (Skovhus, 2015)

⁴⁹ (B&O, B&Os hjemmeside, 2022)

kræver dyre køb. Ydermere påvirker egobehovet til anerkendelse og at skille sig ud, hvorfor dette ofte fremkommer og fremhæves i dyre produkter. I og med B&O udbyder kvalitetsbaseret og højteknologiske produkter og dermed påvirker til øget prisklasser anvender forbrugerne også veblen motivet, idet motivet alene fokusere på at købe dyrt, hvoraf harmonere med B&O's nye strategi. Hvilket benævnes i jf. kilde. Hvoraf B&O gerne vil iscenesætte sig selv som dyrt og godt.⁵⁰

Der kan dog også argumenteres for at forbrugerne også køber på baggrund af det funktionelle købmotiv, idet B&O også appellerer til det funktionelle, da lyden i produkterne er af høj kvalitet. Ved funktionelle købmotiv handler forbrugeren mere ud fra hjernen og fornuften. Ofte kombineres både det funktionelle og det sociale købmotiv, idet forbrugeren formentlig altid vil handle både med hjerte og hjernen. Men grundlæggende appellere B&O til at købe anderledes og dyrt i takt med høj kvalitet som ofte påvirker til øget pris samt mindre udbredelse af produktet i kundesegmentet.

Købstyper og købsadfærdstyper

Overvejelseskøb

I og med B&O's produkter ligger i højpris skalaren vil der automatisk fra forbrugers side være en længere beslutningsproces som vil påvirke forbrugeren i overvejelser af flere alternativer. På baggrund heraf vil der for køb af et B&O produkt ofte være baseret på et overvejelseskøb. Købstypen påvirkes i særdeleshed produktets livscyklus proces, produktets egenskaber samt kvalitet og pris. Overvejelseskøb som relateres til B&O produkterne som forbrugernes købstype, afhænger af at forbrugeren oplever stor forskel blandt markedets produkter og mærker. Hvormed henføre et en kompleks købsadfærd, idet forbrugeren gennemgår alle faserne i beslutningsprocessen samt forbrugeren bruger flere informationsindsamlinger og sammenligner alternativer.

⁵⁰ (Bertelsen, 2021)

Andre betydelige faktorer

Rådighedsbeløb

Generelt er rådighedsbeløbet hos forbrugeren alt afgørende, idet det afgør om forbrugeren har råd og prioritere at have råd til et produkt. Specielt for B&O er rådighedsbeløbet ved forbrugeren vigtig, idet et fald i rådighedsbeløbene i samfundet vil også påvirke B&O's aktivitet. B&O sælger eksklusive og luksuriøse produkter, hvormed er de første produkter der prioriteres fra hos forbrugeren. Specielt rådighedsbeløbet er påvirkningsbart fra politiske og økonomiske faktorer samt specielt uforudsigende faktorer. Rådighedsbeløbet er samtidig også en faktor som B&O ingen indflydelse har på. Men for forståelsen af forbrugerenes købsadfærd er rådighedsbeløbets oftest det vigtigste element for forbrugerenes eksekvering i køb af et B&O produkt. På den anden side kan det også argumenteres for at for B&O produkter opsparer forbrugeren til produktet, idet der til B&O produkt er overvejelseskøb tilknyttet. På det grundlag har forbrugeren overvejet købet over en længere periode, hvormed kunden er oplyst om prisen samt fra kundens identificeret manglende behov for et B&O produkt allerede har været bevidst om prisen og dermed har kunnet spare op.

Delkonklusion

Købsadfærden hos B&O's forbruger påvirkes af virksomhedens egen stimuli af deres anvendelse af marketingmix samt anden stimuli i form af ukontrollerbare faktor heraf økonomiske og kulturelle faktorer. Disse stimuli påvirker på den samlede organisme som påvirkes af forbrugerenes egobehov, behovet for anerkendelse samt at udskille sig, sociale købsmotiv, købstype af overvejelseskøb samt kundesegmentets rådighedsbeløb. B&O's produkter appellerer til ego-behovet, grundet B&O udbyder eksklusive dyre produkter, hvoraf forbrugeren automatisk søger anerkendelse samt vil udskille sig. Hvorfor det er vigtigt for B&O at skabe ikoniske og anderledes produkter, hvoraf forbrugeren kan opnå anerkendelse.

Derudover appellere den højteknologiske og den høje kvalitet til det sociale behov, idet det kan skabe behovet for at hører kvalitets lyd sammen med andre og heraf opnår socialt samvær. Forbrugeren køber B&O's produkter primært ud fra det sociale købsmotiv, heraf primært ud fra snob og veblen motiver, idet behovet ligger i at udskille sig og blive anerkendt. Vigtigst for B&O er at anerkende at deres produkter henvender sig til et overvejelseskøb for forbrugeren,

hvorfor det er vigtigt at B&O har indflydelse på forbrugeren igennem overvejelsesprocessen. Det er herfor vigtigt at B&O opnår mærkeloyalitet, idet forbrugeren med købsloyalitet vil være tilbøjelig til at eksekvere et overvejelseskøb hurtigere end ikke loyalitets kunder. B&O skal derfor fokusere på at opretholde den gode kundeservice, ”prøverum” samt bibeholde den gode kvalitet for at imødekomme kunden i overvejelsesprocessen. På den måde vil B&O have påvirkning på kundens købsadfærd og dermed skabe vækst og ydermere fremtidig vækst idet deres fokus skal ligge på at forbedre og udvide deres mængde af loyalitetskunder.

SWOT-opstilling⁵¹

På baggrund af ovenstående analysers resultater, udarbejdes der en SWOT-analyse som tager udgangspunkt i B&O's interne og eksterne forhold, heraf stærke og svage sider samt B&O's muligheder og trusler. Denne SWOT-analyse opsummerer hvilke faktorer B&O bliver påvirket af samt hvilke faktorer B&O selv kan påvirke, for at skabe et stærkt kundegrundlag samt samtidig skabe fremtidig økonomisk vækst.

B&O's stærke side er deres enorme stordriftsfordele. B&O har butikker i mere end 70 lande, har knap 1.000 medarbejder, omsætter for 2,6 mia.kr samt er velkonsolideret på baggrund af virksomhedens mange leveår. Hermed har B&O stort kendskab til at føre virksomhed, kender markedet godt samt har gode forudsætninger for argere efter ændrede adfærd hos forbrugeren eller uvedkommende faktorer der kan påvirke B&O. Derudover er det en styrke for B&O at deres brand har en stor kendskabsgrad hos forbrugeren, idet de altid positionerer sig på høje kvalitetsprodukter samt associer sig med det eksklusive og luksuøse. Herved har B&O skabt et kundesegment af loyale kunder som B&O har styrke i, idet det skaber et godt sikkerhedsnet af eksekvering for køb af B&O produkter. B&O iscenesætter sine produkter for at være genkendelige og bemærkningsværdi samt have et eksklusivt udtryk og dertil har høj kvalitetsprodukter, hvilket påvirker at virksomheden har stor styrke i at differentiere sine produkter mod deres konkurrenter. Dette har resulteret i et anerkendt brand over hele verden i takt med den store genkendelighed af eksklusivitet.

Modsat resulterer det i et lille kundesegment for B&O, da de eksklusive og kvalitetsbaserede produkter henvender sig til forbrugeren med et fornuftigt rådighedsbeløb. Det kan være en

⁵¹ Bilag 2

ulempe for B&O, idet deres positionering potentielt hæmmes, når købekraften kommer fra et smalt segment. Derudover er B&O's produkter i stigende grad afhængige af at være opdateret med den nyeste teknologi, for at bevare positioneringen af høj kvalitet samt anerkendelse. Det kan være en stor udfordring samt omkostningstung for B&O at sørger for deres produkter er ajourført med alt ny teknologi. Dermed påvirker det en mindre livscyklus på B&O's produkter, idet teknologien udvikler sig utrolig hurtigt og derfor kan være en svaghed at skulle følge med teknologiudviklingen. Dette kræver at B&O skaber gode relationer til deres nøgleleverandører, da de bestræber sig på at skabe de bedste produkter. I den forbindelse har B&O nøje udvalgt sine leverandører og det kan af den grund også påvirke B&O negativt, idet nøgleleverandørerne hurtigt kan blive uerstattelige.

B&O har under Covid-19 krisen oplevet øget efterspørgsel på deres produkter, da forbrugerne under Covid-19 krisen opbyggede et rådighedsbeløb samt opsparring, hvormed forbrugeren fik behov for at forbruge. Dette skaber mulighed for B&O, idet der i samfundet er en stigende tendens til at forbrugeren forbruger langt mere nu. Dette sker i takt med at den samfundsøkonomiske vækst har påvirket øget beskæftigede samt øget rådighedsbeløb i samfundet. Det vurderes at forbrugeren rådighedsbeløb har en positiv påvirkning for B&O, idet købeviljen hos forbrugeren stiger i takt med et større rådighedsbeløb. Modsat kan rådighedsbeløbet også være en trussel, hvis der i samfundet er tendens til inflation og lavkonjunktur, hvoraf priserne forøges og rådighedsbeløbet formindsket. Der er i samfundet i dag flere øget kvalitetsbevidste tendenser, som skaber vækstmuligheder for B&O, da alle deres produkter positionerer sig på kvaliteten, hvortil B&O har mulighed for ramme en bredere målgruppe som kan medfølge øget kundegrundlag samt fremtidig vækst. Dette kan også medfølge at B&O kan vækste på allerede eksisterende markeder, hvoraf B&O's genskabsgrad er høj og dermed mindske omkostningerne, hvormed vil medfølge til et stigende resultat på bundlinjen.

B&O bliver mødt med trusler i forbindelse med den hårde konkurrence, som skyldes mange konkurrenter samt udbydere. Dette er en trussel for B&O, da det skaber udfordring til B&O's differentiering fra andre konkurrenter og dermed opnår eksekvering fra forbrugeren. Derudover er lovgivning en trussel barriere for B&O, da lovgivningen fornyes hele tiden. B&O er især overfølsom over lovgivning af materialeprodukter, hvor EU-skaber krav til materialevalg. Ydermere påvirker lovgivningen også diverse afgifter på leverancer, produkter, produktionen og generelt hele logistikledet. Dette skaber en yderligere trussel, idet B&O's fortjeneste på produkterne formindskes ved yderligere afgifter. Samtidig med er der en øget tendens for recycle,

hvilket har indflydelse på forbrugerens øgede krav til B&O's miljøbevidste valg. Det skaber en trussel for både B&O's produktudvikling, fremtidige strategier og positionering på markedet. Det kan resultere i øgede omkostninger for at leve op til forbrugernes tendenser og behov, samt have indflydelse på B&O's vedværende kvalitet i produkterne, idet krav om recycle kan kræve nyt materialevalg til B&O's produkter, hvoraf B&O skal sikre sig at kvaliteten bibeholdes. Forkerte valg og ageren overfor B&O's trusler kan ydermere også have en påvirkning på illoyale kunder, da det er vigtigt for B&O at bibeholde deres kunder selvom udvikling i B&O's produkter fornyes, hvori truslen ligger i at forbrugerne prøver at stille sine behov i et substituerende produkt.

KONKLUSION

På baggrund af udarbejdede analyser konkluderes det hvordan B&O fortsat kan forøge kundegrundlaget og forsat skabe profitabel vækst.

Af denne opgave kan det også konkluderes, at B&O's har økonomisk nedgang de seneste par år. Dette belyses af regnskabsanalysen. Sammenfattende viser udviklingen i B&O's rentabilitet nemlig et fald. Årsagen til den forringede rentabilitet skyldes stigningen kapitaltilpasningsevnen er procentuel mindre end faldet i indtegningssevnen. Desuden fremgår det også af regnskabsanalysen, at virksomhedens soliditets- såvel som likviditetsgrad befinder sig på et yderst tilfredsstillende niveau, trods et mindre fald de seneste par år.

Baseret på gennemgangen af omverdensanalysen konkluderes det at B&O befinder sig i en branche med hård konkurrence hvormed differentiering besværliggøres. Omvendt har B&O gode muligheder for at øge sit kundegrundlag baseret på en stor andel på mange geografiske områder samt stor og solide distributionskanaler. Derudover befinder den samfundsøkonomiske vækst samt forbrugernes tendenser fra fjernmiljøet, at være en mulighed for B&O, for at kunne skabe fremtidig profitabel vækst, da en øget tendens for kvalitetsbevidsthed øget kundesegmentet og dermed positionere B&O sig til en større målgruppe.

B&O har outsources dele af deres produktion til forskellige samarbejdspartner samt leverandører, hvilket resulterer i stor afhængighed hos leverandørerne. Modsat vil outsourcing styrke B&O's kernekompetence, da B&O vil opnå øget ressourcer til produktudvikling samt styrke deres produktfinansiering. Dette vil skabe et godt grundlag for forøgelse af kundegrundlaget og profitabel vækst.

På baggrund af udarbejdet brancheanalyse kan det konkluderes at truslen for nye indtrængere på markedet vurderes lav, idet der forekommer mange store aktører. Samtidig vurderes der at være en trussel fra substituerende produkter, hvilket skyldes konstant udvikling i branchen og præget af hård konkurrence. Heraf vurderes det at B&O fortsat bør fokusere på differentiering af høj kvalitets produkter samt bevare kundebevidstheden om det eksklusive image. Ydermere påvirker den samfundsøkonomiske vækst forbrugerens købeevne samt købekraft afhængige af høj/lav konjunktur. B&O bør derfor fokusere på ekspansiv markedsføringsstrategi ved høj konjunktur i samfundet, grundet rådighedsbeløbet øges hos forbrugeren samt købeviljen styrkes.

Baseret på gennemgangen af B&O's mulige vækststrategier kan det konkluderes at produktudvikling er mest fordelagtig for B&O's fremtidige vækst. Det skydes at B&O fortsat skal positionere sig som værende udbyder af høj kvalitets produkter, hvilket kræver at B&O er first mover vedr. den teknologiske udvikling, hvormed B&O skaber muligheder ved at øge antallet af loyale kunder samt yderligere forøgelse af kundegrundlaget. For B&O er det fortsat vigtigt at differentiere sig på de eksklusive og bemærkelsesværdige produkter, idet produkterne henvender sig til egobehovet hos forbrugeren, hvormed produkterne skal tilfredsstillе forbrugeren i anerkendelse og at udskille sig. Derudover er det vigtigt for B&O at følge forbrugeren gennem overvejselskøbet, i takt med bibeholdelse af showrooms samt god service. Da dette vil sikre øget eksekvering fra forbrugeren og dertil øge kundegrundlaget.

Med fokus på produktudvikling af høj kvalitetsprodukter, bibeholdelse af eksklusive image samt heraf intens differentiering fra konkurrenter, vil det forbedre B&O's muligheder for forøgelse af kundegrundlaget og hertil være grundlaget for fremtidig økonomisk vækst.

LITTERATURLISTE

- B&O. (2021). Annual Report 2020/21. *Bang & Olufsen*, 136.
- B&O. (2022). *B&Os hjemmeside*. Hentet fra <https://www.bang-olufsen.com/da/dk>
- Bang&Olufsen. (24. Maj 2022). Hentet fra Bang-Olufsen.com: https://www.bang-olufsen.com/da/dk?gclid=Cj0KCQjwhLKUBhDiARIsAMaTLnFz_y4DXDPXOiz7ApPjG2gGGRFoYHdTXVGUVyCzn7ITPZOU5N6cs44aAgzjEALw_wcB
- Bentsen, N. V. (28. Maj 2021). Hentet fra Tvmidtvest.dk: <https://www.tvmidtvest.dk/struer/150-nye-medarbejdere-hos-bo-i-struer-vi-er-paa-vej-i-den-rigtige-retning>
- Bertelsen, J. (12. Januar 2021). *Avisen Danmark*. Hentet 22. maj 2022 fra Analyse: Derfor skinner solen på B&O: <https://avisendanmark.dk/artikel/analyse-derfor-skiner-solen-p%C3%A5-b-o>
- Birte Ravn Østergaard, R. M. (2022). *Marketing - en grundbog i afsætning*. Aarhus: Systime.dk. Hentet fra <https://marketing.systime.dk/?id=145>
- Birte Ravn Østergaard, R. M. (2022). *Marketing - En grundbog i afsætning*. Aalborg: Systime. Hentet fra Systime: <https://marketing.systime.dk/index.php?id=139#c2409>
- Bitsch, A. (2021). Udviklingen er vendt: Bang & Olufsen vokser igen for første gang i lang tid. *Finans.dk*, 3.
- Egenhardt, M. R. (2021). PRESS RELEASES. *BANG & OLUFSEN ÅRSREGNSKAB 2020/21: BANG & OLUFSEN IGEN PROFITABLE OG FØRSTE FASE AF TURNAROUND GENNEMFØRT*, 2.
- EuroInvestor. (2020). Bang & Olufsen: Årsregnskab 2019/20. *GlobeNewswire inc.*, 2.
- Finans, R. (2020). B&O-topchef: Vi skal tilbage til at tjene penge. *Euroinvestor.dk*, 2.
- Finansministeriet. (2022). Økonomisk Redegørelse: Trods nye udfordringer er dansk økonomi bundsolid. *Finansministeriet.dk*, 2.
- GlobeNewswire, I. (2020). Bang & Olufsen: Årsregnskab 2019/20. *Euroinvestor.dk*, 3.
- Hall, O. (13. August 2018). Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/bo-chef-preset-til-spareovevelser>
- Hans Jørgen Skriver, E. S.-H. (2020). *Organisation*. København: Trojka.
- Henrik Kronborg, M. F. (2021). *Annual Report 2020/21 - side 4,9,10,19,33*. Struer: Bang & Olufsen.
- Inc., G. (2020). Bang & Olufsen: Årsregnskab 2019/20. *Euroinvestor.dk*, 3.
- Inc., G. (2020). Bang & Olufsen: Årsregnskab 2019/20. *FONDSBØRSMEDDELELSER, Euroinvestor.dk*, 3.
- Jørgensen, J. A. (2014). *Projekter AAU*. Aalborg: AAU. Hentet Marts 2022 fra https://projekter.aau.dk/projekter/files/204034853/speciale_anonymiseret_form.pdf
- Kongskov, J. (4. Oktober 2017). Hentet fra Berlingske.dk: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/nu-vil-bo-saelge-dyr-lyd-paa-nettet>
- Kristensen, M. (13. 3 2020). *Coronavirus får B&O til at nedjustere*. Hentet fra Finans.dk: <https://finans.dk/investor/ECE12007827/coronavirus-faar-bo-til-at-nedjustere/?ctxref=ext>
- Medier, N. (10. April 2018). Hentet fra retailnews.dk: https://www.retailnews.dk/article/view/595679/bo_vil_lukke_europaeiske_butikker
- Mikkelsen, M. (2. Juni 2021). Hentet fra Blogas3transition: <https://blog.as3transition.dk/outplacement/bang-og-olufsen-opsigelser>
- MyNewsDesk. (2020). Kvalitet har en høj prioritering i danskerne hverdag. *MyNewsDesk*, 4.

Olufsen, B. o. (24. Maj 2022). Hentet fra Bang-Olufsen.com/da/dk - partners/automotive: <https://www.bang-olufsen.com/da/dk>

Pedersen, M. L. (2021). Danskerne har rekordmange penge stående i banken. *dr.dk*, 1.

Redaktionen. (6. Maj 2018). Hentet fra tvmidtvest: <https://www.tvmidtvest.dk/struer/b-o-outsourcer-opgiver-lager-releases>, B. P. (2021). Bang & Olufsen årsregnskab 2020/21: Bang & Olufsen igen profitable og første fase af turnaround gennemført. *Bang & Olufsen*, 3.

Ritzau. (12. 5 2020). *B&O bløder penge under coronakrise - skal skaffe 400 millioner*. Hentet fra RetailNews: https://www.retailnews.dk/article/view/718279/bo_bloder_penge_under_coronakrise_skal_skaaffe_400_millioner

Ritzau. (2020). B&O-topchef: Vi skal tilbage til at tjene penge. *Finans.dk*, 3.

Ritzau. (2022). B&O har for femte kvartal i træk to cifret salgsvækst. *Berlingske*, 2.

Ritzau/finans. (10. Marts 2021). Hentet fra Euroinvestor.dk: <https://www.euroinvestor.dk/nyheder/bo-konkurrent-ser-stor-vaekst-de-kommende-aar>

Skovhus, J. R. (26. 2 2015). Bang & Olufsens uendelige krise. *Berlingske*, 1. Hentet fra <https://www.berlingske.dk/business/bang-olufsens-uendelige-krise>

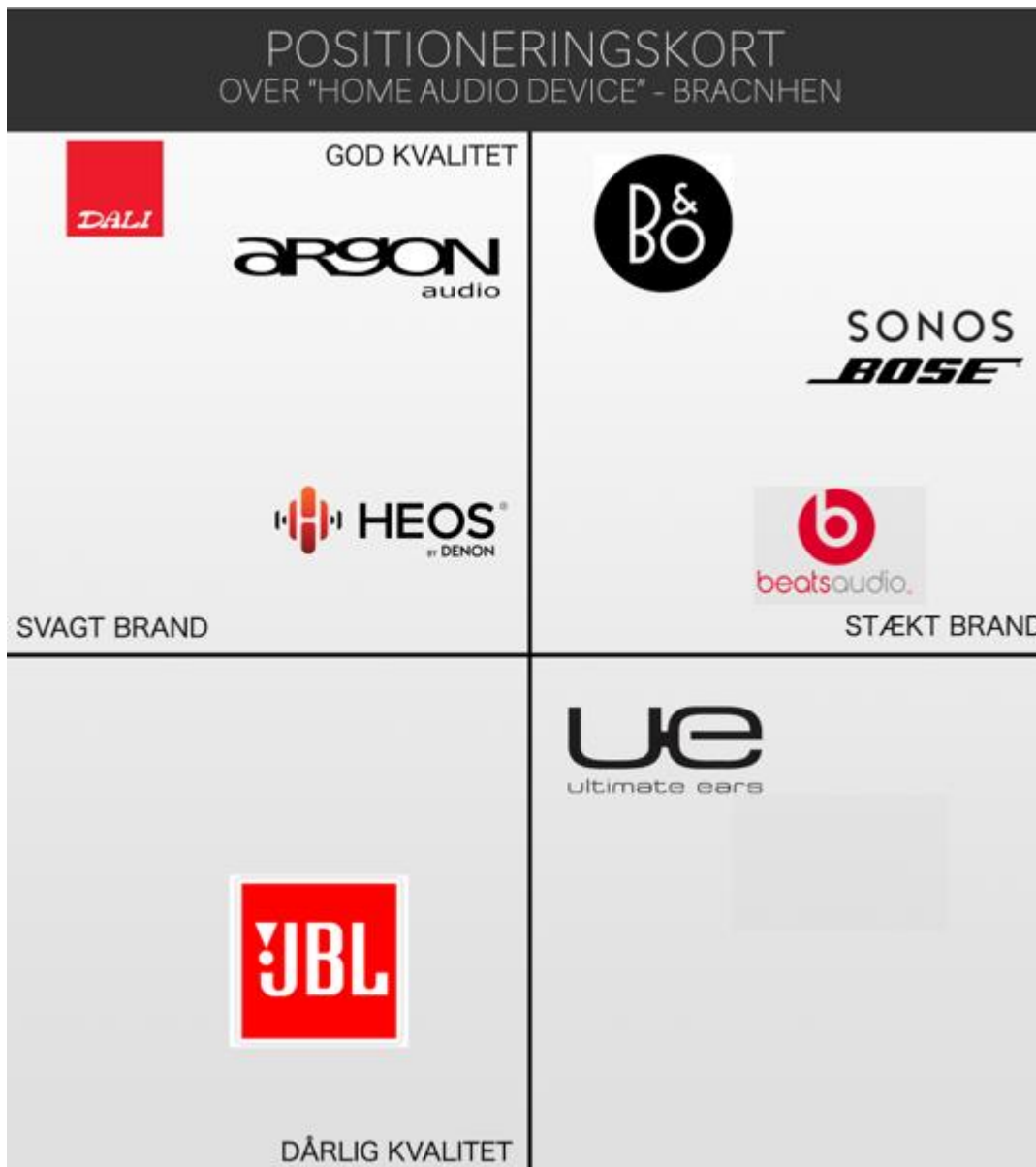
Steen Skortengaard, N.-J. A. (2017). *Annual Report 2016/17*. Struer: Bang&Olufsen.

Stengaard, F. (12. Juli 2018). Hentet fra Folkebladetlemvig.dk: <https://folkebladetlemvig.dk/artikel/b-amp-o-h%C3%B8ster-gevinsten-af-produktion-hos-andre-og-udvikling-i-struer-2018>

Sørensen, H. B. (2019). *Hans Reitzels Forlag*. Hentet Marts 2022 fra Hans Reitzels Forlag: <https://organisationogarbejdspsykologi.digi.hansreitzel.dk/index.php?id=1>

BILAG

Bilag 1: Brancheanalyse



Bilag 2: SWOT-analyse

Interne forhold	
Stærke sider (Strengths)	Svage sider (Weaknesses)
Stordriftsfordele Høj kvalitet ->positionering Loyale kunder Afsætning bedt segmentalt og geografisk fordelt Differentierende produkter Høj soliditetsgrad Høj likviditetsgrad Anerkendt brand	Lille kundesegment Kort livscyklus på produkterne Væsentlige omkostninger til råvarer og hjælpe materialer Forringet rentabilitet og indtjeningssevne Afhængig af nøgleleverandører Højt prisniveau
Eksterne forhold	
Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
Samfundsøkonomisk vækst Teknologisk udvikling Kvalitetsbevidste forbrugere Vækste på eksisterende markeder Udvikling af ny teknologi (First mover) Højkonjunktur – Stigende privatøkonomi Strategisk alliance med lignende brands Høj forhandlingsevne overfor distributionspartnere	Hård konkurrence Lovgivning Øget tendens for recycle Samfundskritiske sygdomme (Covid-19) Substituerende produkter

Bilag 3: Udarbejdet nøgletal til regnskabsanalysen

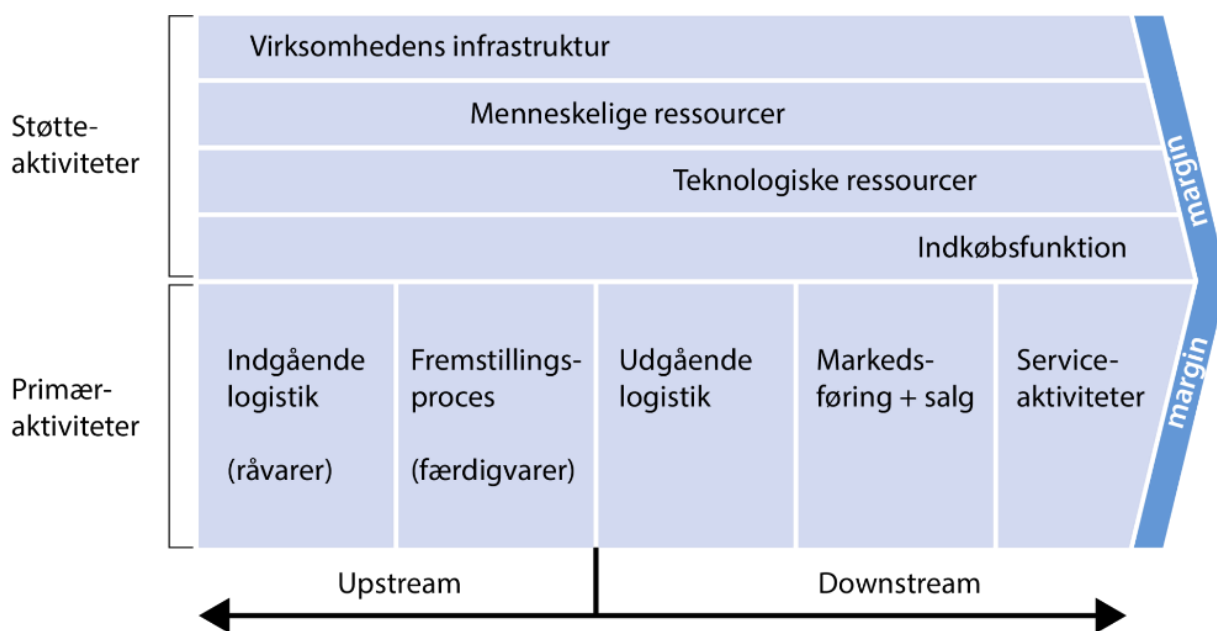
Beregnet på baggrund af balance og resultatopgørelse i årsrapport for 2018/19-2020/21.

Regnskabs- og nøgletal for B&O

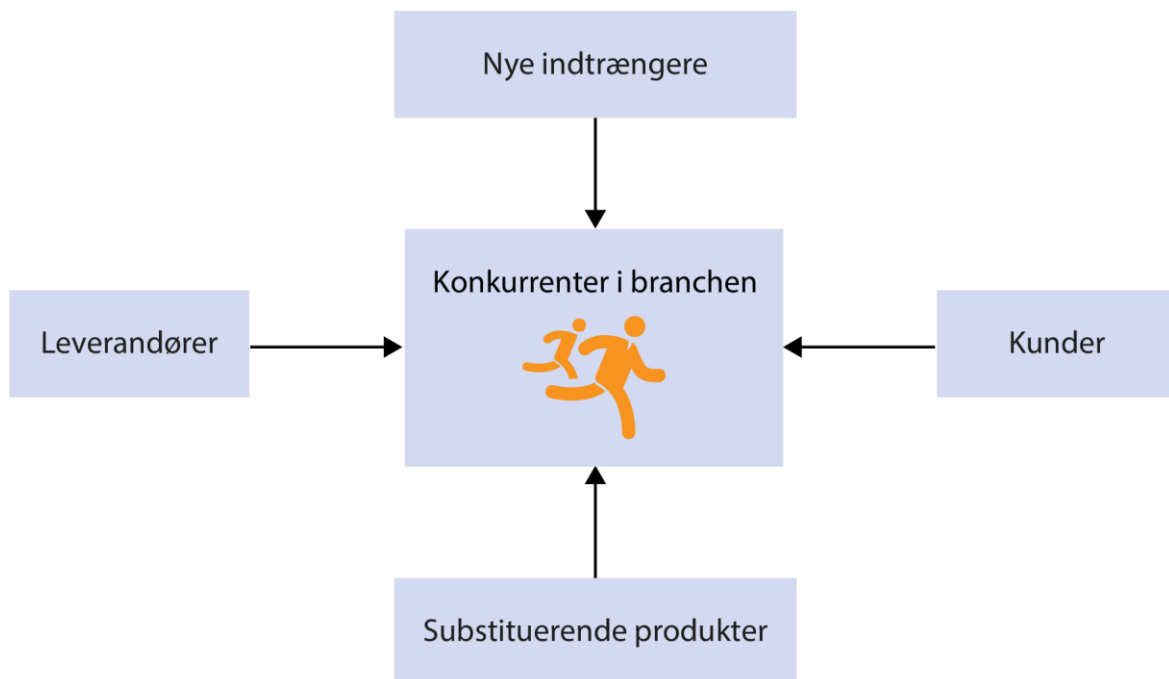
Beløb i mio. kr.	20/21	19/20	18/19	17/18		
Uddrag af resultatopgørelse						
Nettoomsætning	2.629	2.036	2.838	3.285		
Produktionsomkostninger	-1.490	-1.198	-1.461	-1.852		
Bruttoresultat	1.139	838	1.377	1.433		
Udviklingsomkostninger	-258	-272	-321	-409		
Salgs- og distributionsomkostninger	-727	-742	-875	-789		
Administrationsomkostninger	-135	-170	-122	-113		
Resultat af primær drift	19	-346	59	122		
Finansielle indtægter mv.	6	9	7	6		
Finansielle omkostninger	-58	-29	-33	-11		
Resultat før skat	-33	-366	33	117		
Omkostninger i alt	-2.610	-2.382	-2.779			
Uddrag af balance						
Aktiver i alt	2.276	1.776	2.462	2.921		
- Forpligtelser (gæld) i alt	1.143	944	1.043	1.212		
Egenkapital	1.133	832	1.419	1.709		
Omsætningsaktiver	1.597	1.120	1.779	2.165		
Kortfristede gældsforpligtelser	889	640	886	912		
Rentabilitet:	20/21	19/20	18/19	PP	%	
Afkastningsgrad, %	1,2	-15,9	2,5	-1,2	-49,7	
Overskudsgrad, %	1,0	-16,6	2,3	-1,4	-59,1	
Aktivernes omsætningshastighed, gange	1,3	1,0	1,1	0,2	23,1	
Gældsrente, %	-5,6	-2,9	-2,9	-2,6	89,9	
Egenkapitalens forrentning, %	-3,4	-32,5	2,1	-5,5	-259,2	
Gearing, gange	1,1	0,9	0,7	0,3	47,3	

Indtjeningsevne:	20/21	19/20	18/19
Overskudsgrad, %	1,0	-16,6	2,3
Nettoomsætning	93	72	100
Produktionsomkostninger	102	82	100
Udviklingsomkostninger	80	85	100
Salgs- og distributionsomkostninger	83	85	100
Administrationsomkostninger	111	139	100
Omkostninger i alt	94	86	100
Soliditet og likviditet:	20/21	19/20	18/19
Soliditetsgrad, %	49,8	46,8	57,6
Likviditetsgrad, %	179,6	175,0	200,8

Bilag 4: Værdikæbe model



Bilag 5: Brancheanalyse model



Bilag 6: Konkurrenceformer

Konkurrenceformer					
Antal udbydere \ Graden af præference	1	2	En stor samt et antal små	Få store	Mange
Homogent marked (ingen præference)	Monopol	Duopol	Delvist monopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked (nogen præference)		Differenteret duopol	Differenteret, delvist monopol	Differenteret oligopol	Monopolistisk konkurrence