

BANG & OLUFSEN

Erhvervsøkonomisk metode

Afsluttende projekt - 27. maj 2025

Carl Jakob Petersen og Naja Bjørn Nielsen
GRUPPE 1

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
2. Problemformulering	3
3. Afgrænsning.....	4
4. Metodeafsnit.....	5
5. Redegørelse.....	7
5.1 Hvem er Bang og Olufsen?	7
5.2 Redegørelse for anvendte forbrugeradfærdsanalysemodeller	8
1.1 Redegørelse for anvendt virksomhedsanalysemodel	10
6. Analyse af virksomheden + forbruger- og købsadfærd	10
6.1 SWOT-analyse	10
6.1.5 Delkonklusion – SWOT-analyse.....	13
6.1.6 Analyse af købsadfærd og generel forbrugeradfærd.....	14
7. Regnskabsanalyse	19
Analyse af selskabets soliditet	21
Analyse af likviditetsgrad	22
Delkonklusion på regnskabsanalysen.....	23
8. Vurdering.....	23
B&O's muligheder for vækstrategier	24
Delkonklusion.....	25
9. Afsluttende konklusion på projektet.....	26
10. Litteraturliste	29

1. Indledning

Bang & Olufsen (B&O) er en ikonisk dansk virksomhed, der siden sin grundlæggelse i 1925 har sat standarden for lyd- og billedteknologi gennem enestående design og innovation.

Grundlæggerne, Peter Bang og Svend Olufsen, havde en vision om at skabe produkter, der kombinerer teknologisk ydeevne med æstetisk skønhed. Denne vision har gennem årene resulteret i en række banebrydende produkter, der ikke blot har imponeret entusiaster verden over, men ofte bliver associeret med luksus og kvalitet.

I en tid med hastige teknologiske fremskridt og skiftende forbrugsmønstre har B&O formået at bevare deres relevans ved kontinuerligt at innovere og tilpasse sig markedets krav.

Virksomheden har dog de seneste år haft store udfordringer med faldende omsætning og har kæmpet med dårlige resultater i den forbindelse.

Denne tværfaglige opgave i erhvervsøkonomi har til formål at kigge ind i virksomheden og undersøge hvad der skyldes den økonomiske udvikling, hvilke initiativer de har gjort for at ændre sig og kigge ind i eventuelle løsninger. Opgaven vil ydermere have en metodisk tilgang til at fremfinde løsningen på den nedenstående formulerede problemstilling.

2. Problemformulering

Det viser sig, ud fra ovenstående betragtninger, at Bang og Olufsen – til trods for at være et anerkendt brand – har problemer med at fastholde deres markedsandele og kunder. Dette grundet, at de er blevet ”stuck-in-the-middle”, hvor de er for dyre til at kunne konkurrere på retmæssig vis med giganter som JBL, mens de samtidig ikke 100% har succes med luksusmarkedet. Som følge af ovenstående overvejelser, er projektet drejet om nedenstående problemformulering, som denne vil forsøge at besvare:

1. Redegør for Bang og Olufsen som virksomhed og deres nuværende kundesegment.
2. Analyser virksomhedens økonomiske situation, samt hvilke væsentlige interne, samt eksterne faktorer der er med til at påvirke udviklingen på økonomien de seneste 3 regnskabsår. Herunder analyseres de nuværende markedsforhold, i den branche, som B&O befinder sig i.

3. Vurder hvilke vækststrategier, som virksomheden kan implementere, for at forbedre den økonomiske udvikling, samt hvilke muligheder B&O har, for at differentiere sig på det nuværende marked fra deres konkurrenter.

3. Afgrænsning

Projektet tager udgangspunkt i en grundig analyse af udvalgte teorier og modeller, som vurderes at være relevante i relation til den konkrete problemstilling, der undersøges. Disse teorier og modeller er valgt på baggrund af deres evne til at kaste lys over de væsentlige faktorer, der påvirker virksomheden, samt de specifikke udfordringer og muligheder, som den står overfor.

Projektets geografiske afgrænsning er klart defineret, idet fokus udelukkende rettes mod det danske marked. Dette valg er truffet for at kunne analysere den danske forbrugerdynamik på et detaljeret niveau, og for at tage højde for de specifikke markedsforhold, der findes i Danmark. Det danske marked udgør derfor omdrejningspunktet for den efterfølgende analyse af forbrugeradfærden herpå, som vil blive betragtet på konsumentmarkedet, idet der er væsentlige forskelle mellem forbrugeradfærden på konsument- og producentmarkederne. Forbrugeradfærden på disse to markeder påvirkes af forskellige faktorer, og derfor er det relevant at skelne mellem de to i denne kontekst.

Selvom producentmarkedet, eller B2B-markedet, også spiller en vigtig rolle for virksomheden, er der ikke dybdegående fokus på dette område i projektet. Dette skyldes både en begrænset indsigt i B2B-markedet og praktiske sidebegrænsninger, der gør det nødvendigt at holde fokus på forbrugeradfærd. Dog vil B2B-markedet blive nævnt sporadisk, da det også har en væsentlig betydning for B&O's overordnede strategiske valg og økonomiske resultater.

Desuden er projektet afgrænset tidsmæssigt til at fokusere på tre specifikke regnskabsperioder udgørende de seneste 3 regnskabsår, der anses for at give et repræsentativt billede af B&O's økonomiske situation. Valget af disse tre perioder er gjort for at opnå en dybere forståelse af virksomhedens rentabilitet og de økonomiske tendenser, der gør sig gældende over tid. I den forbindelse vil projektet indeholde en rentabilitetsanalyse, der giver et detaljeret indblik i virksomhedens økonomi, og som kan danne grundlag for fremtidige strategiske beslutninger.

4. Metodeafsnit

Projektets paradigme drejer sig om valg af metoder af både kvalitativ og kvantitativ karakter, da projektet både finder anvendelse i statistiske data, samt kvalitativt baserede analyser, herunder den analytiske tilgang til analysen af forbrugeradfærden for Bang og Olufsens kundesegment på konsumentmarkedet, samt de dertilhørende analyser af branchen. Paradigmet tager desuden afsæt den kritiske realisme, samt objektiviteten i alt dens neutralitet, da projektet vil bero sig på den vidensbaserede tilgang til problemstillingen. Igennem projektet sikres det på bedst muligt vis at bias og subjektivitet ikke bliver en realitet i udarbejdelsen, da der løbende vil blive foretaget stillingtagen til dataens validitet, relevans og vinkel. Derved vil der ved valg af data blive sikret, at publikationsbias og informationsbias ikke bliver iboende problemstillinger i dette projekt.

De kvalitative metodetilgange udgør en analyse af Bang og Olufsens konkurrencesituation, strategiske formål og generelle forretning, herunder både interne og eksterne indvirkningsfaktorer og input, hvorfor der til valg af kvalitativ metode hertil er udvalgt Albert Humphrey's SWOT-analyse, der drejer sig om *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, og *Threats*. Heraf vil outputtet være et retvisende paradigme af Bang og Olufsens styrker/svagheder som virksomhed, samt deres muligheder og trusler på det danske marked. Tillige vil der blive foretaget analyse af Bang og Olufsens forbrugere og målgruppe med en kvalitativ/kvantitativ analysetilgang til forbrugeradfærden, herunder analyse af forbrugerne og deres købsadfærd på det danske konsumentmarked.

Tillige vil der i projektet blive anvendt en kombination af kvalitativ og kvantitativ analysetilgang gennem en udarbejdet regnskabsanalyse baseret på relevante nøgletal fra Bang og Olufsens seneste regnskaber. Dette for at opnå et retvisende billede af Bang og Olufsens nuværende situation.

Desuden omfavner projektet principperne bag Blooms Taksonomi, hvor projektet oparbejdes efter en redegørende, analyserende og perspektiverende/vurderende metodetilgang. Dette for at opnå mest mulig dybde i projektet, samt at fastholde den røde tråd heri. Af samme årsag anvendes den iterative metodiske tilgang, hvor hvert område og overvejelser løbende genbesøges samt delkonkluderes, for at sikre, at projektet holder en fast rettesnor, samt at den iterative læringsproces bliver indarbejdet på korrekt vis.

Slutteligt gør projektet brug af den abduktive metodetilgang, hvor projektet tager afsæt i en række generelle observationer om Bang og Olufsen som forretning på det danske konsumentmarked, og oparbejdes fra bund til top gennem yderligere observationer benævnt i problemstillingen, der herefter valideres gennem logiske ræsonnementer ud fra de anvendte metoder og datasæt.

5. Redegørelse

Denne redegørelse har til formål at oplyse læseren om, hvad Bang og Olufsen er som virksomhed, samt de anvendte analysemodeller i forbrugeradfærdsanalysen. Herunder er der kort redegjort for Ansoff's vækstmatrix, der benyttes til at analysere og identificere de potentielle vækstmuligheder, Bang og Olufsen står overfor, samt forbrugerens anvendelse af købmotiver.

5.1 Hvem er Bang og Olufsen?

Bang & Olufsen, ofte forkortet til B&O, er en dansk virksomhed, der blev grundlagt i 1925 af Peter Bang og Svend Olufsen. Virksomheden er kendt for sin produktion af high-end lydsystemer, fjernsyn og andre elektroniske produkter, der kombinerer avanceret teknologi med innovativt design. B&O har opbygget et ry for at levere produkter, der ikke kun tilbyder fremragende lyd kvalitet, men også skiller sig ud med deres æstetiske og stilfulde udseende.

B&O's produkter er ofte rettet mod luksusmarkedet, hvor kunderne søger eksklusivitet og høj kvalitet. Virksomheden har formået at skabe en stærk brandidentitet, der er synonym med luksus og innovation. Deres sortiment inkluderer alt fra trådløse højttalere og hovedtelefoner til avancerede hjemmebiografssystemer og fjernsyn. Hvert produkt er designet med en omhyggelig opmærksomhed på detaljer, hvilket gør dem til eftertragtede genstande blandt designbevidste forbrugere og teknologientusiaster.

Bang & Olufsen har i de senere år haft problemer med markedsfastholdelse, især grundet en faldende forbrugertillid hos danskerne.¹ Dog fortsætter virksomheden med at investere i forskning og udvikling for at sikre, at deres produkter forbliver på forkant med teknologiske fremskridt og design trends. B&O's dedikation til kvalitet og innovation har gjort dem til en markant aktør i elektronikindustrien og et symbol på dansk design og ingeniørkunst.

¹ Danmarks Statistik: "Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk": [NYT: Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk - Danmarks Statistik](#), 20. juni 2025, Zdravka Bosanac

5.2 Redegørelse for anvendte forbrugeradfærdsanalysemodeller

Nedenfor er der kort redegjort for Ansoffs vækstmatrix. Dette for at opnå en forståelse for, hvordan denne kan bruges som analysemodel, og hvilke output man får af analysen.

Markedspenetrering: Markedspenetrering er en vækststrategi, hvor en virksomhed forsøger at øge sin markedsandel for eksisterende produkter på eksisterende markeder. Dette kan opnås gennem forskellige taktikker såsom prisnedsættelser, øget marketingindsats, forbedret distribution, eller andre metoder, der kan tiltrække flere kunder fra konkurrenterne.

Produktudvikling: Produktudvikling er en vækststrategi, hvor en virksomhed udvikler nye produkter eller forbedrer eksisterende produkter for at sælge dem på eksisterende markeder. Målet er at opfylde kundernes behov bedre og dermed øge salget.

Markedsudvikling: Markedsudvikling er en vækststrategi, hvor en virksomhed forsøger at sælge eksisterende produkter på nye markeder. Dette kan omfatte geografisk ekspansion til nye regioner eller lande, eller det kan involvere at målrette nye segmenter af kunder inden for eksisterende markeder.

Diversifikation: Markedsudvikling er en vækststrategi, hvor en virksomhed forsøger at sælge eksisterende produkter på nye markeder. Dette kan omfatte geografisk ekspansion til nye regioner eller lande, eller det kan involvere at målrette nye segmenter af kunder inden for eksisterende markeder.

Forbrugeradfærd, herunder fire købemotiver

Til at analysere forbrugeradfærden yderligere vil der blive benyttet de fire købemotiver ud fra forbrugerens perspektiv. Forbrugernes købemotiver kan opdeles i fire hovedkategorier: Veblen-effekten, thrifty-effekten, snob-effekten og bandwagon-effekten. Disse motiver dækker forskellige aspekter af forbrugeradfærd og behov, og ved at forstå dem kan virksomheder effektivt tiltrække og fastholde forskellige segmenter af forbrugere.

Veblen-effekten

Veblen-effekten refererer til forbrugernes tendens til at købe dyre varer som et symbol på status og prestige. For disse forbrugere er højere priser en indikator for kvalitet og eksklusivitet. Produkter, der signalerer luksus og social status, er attraktive for dem, og de er villige til at betale en høj pris for at opnå denne anerkendelse. For eksempel kan forbrugere købe designer tøj eller luksusbiler for at vise deres økonomiske succes og sociale position. Virksomheder kan tiltrække disse forbrugere ved at fremhæve produktets eksklusivitet, prestige og sociale anerkendelse i deres marketing.

Thrifty-effekten

Thrifty-effekten refererer til forbrugernes behov for at få mest muligt ud af deres penge. Disse forbrugere er prisfølsomme og søger produkter, der tilbyder den bedste værdi for pengene. De er ofte motiveret af besparelser og omkostningseffektivitet. For eksempel kan forbrugere købe dagligvarer på tilbud eller energieffektive apparater for at reducere deres udgifter. Virksomheder kan tiltrække disse forbrugere ved at fremhæve produktets prisfordele, rabatter og omkostningseffektivitet i deres marketing.

Snob-effekten

Snob-effekten refererer til forbrugernes tendens til at købe produkter, der er unikke og ikke almindeligt tilgængelige. Disse forbrugere søger eksklusivitet og ønsker at skille sig ud fra mængden. Produkter, der er sjældne eller begrænsede i antal, er attraktive for dem, da de signalerer en særlig status. For eksempel kan forbrugere købe limited edition produkter eller kunstværker for at vise deres unikke smag og stil. Virksomheder kan tiltrække disse forbrugere ved at fremhæve produktets unikke egenskaber og begrænsede tilgængelighed i deres marketing.

Bandwagon-effekten

Bandwagon-effekten refererer til forbrugernes tendens til at købe produkter, der er populære og udbredte blandt deres sociale gruppe. Disse forbrugere ønsker at være en del

af en trend og søger produkter, der er anerkendt og accepteret af andre. Produkter, der har høj social accept og er trendy, er attraktive for dem. For eksempel kan forbrugere købe den nyeste smartphone eller modeartikel, fordi mange andre gør det. Virksomheder kan tiltrække disse forbrugere ved at fremhæve produktets popularitet og sociale accept i deres marketing.

1.1 Redegørelse for anvendt virksomhedsanalysemodel

Ydermere vil redegørelsen berøre den senere anvendte SWOT-analysemodel. SWOT-modellen er et strategisk værktøj, der bruges til at identificere og analysere en virksomheds interne og eksterne faktorer, som kan påvirke dens succes. SWOT står for Strengths (styrker), Weaknesses (svagheder), Opportunities (muligheder) og Threats (trusler). Styrker og svagheder er interne faktorer, der omfatter virksomhedens ressourcer, kapaciteter og kompetencer. Muligheder og trusler er eksterne faktorer, der inkluderer markedsforhold, konkurrence, teknologiske ændringer og økonomiske tendenser. Ved at gennemføre en SWOT-analyse kan virksomheder få en klar forståelse af deres nuværende position og udvikle strategier for at udnytte styrker, forbedre svagheder, udnytte muligheder og beskytte sig mod trusler. Dette værktøj er nyttigt for strategisk planlægning og beslutningstagning.

6. Analyse af virksomheden + forbruger- og købsadfærd

6.1 SWOT-analyse

Nedenstående analyse og iagttagelser er udelukkende baseret på generelle iagttagelser ud fra de seneste 3 årsrapporter fra Bang & Olufsen for 2021/22, 2022/23 og 2023/24, herunder med særligt fokus på sidstnævnte, da denne vurderes at udgøre det mest repræsentative indblik i virksomhedens styrker og svagheder, samt muligheder og trusler. SWOT-analysens metodiske anvendelser er beskrevet i metodeafsnittet ovenfor.

6.1.1 Styrker (*Strengths*)

- **Høj kvalitet:** Bang & Olufsen har – siden deres etablering - været kendt for deres høje kvalitet og innovative design, hvilket giver dem en stærk position på markedet for premium lydprodukter. Som det tillige fremgår af seneste årsregnskab under virksomhedens kommende år ”outlook” på side 8, bestræber virksomheden sig som altid efter at skabe ”luksum, tidsløs teknologi” gennem et robust grundlag. Heri benævnes det også, at der arbejdes videre på produkter, der er kendt for deres utroligt

lange levetid, hvilket gør produktet attraktivt overfor konkurrenter, da dette mindsker genkøbsprocessen for forbrugeren, og øger chancen for at forbrugeren køber et andet produkt hos B&O.

- **Brand anerkendelse:** Bang & Olufsen har et veletableret brand, som er synonymt med luksus og eksklusivitet. Deres årtilange brandanerkendelse og brand awareness giver dem et forspring overfor konkurrenter, da der ikke foreligger samme behov for at bevise deres brandværdi overfor en potentiel forbruger, da forbrugerkendskabsgraden allerede er høj på det danske forbrugermarked.
- **Arbejde med CSR:** Bang & Olufsen er – grundet deres størrelse – compliancemæssigt forpligtet til at foretage rapporteringer på deres arbejde med bæredygtighed, hvorfor dette er afspejlet i deres regnskab. Dette er en styrke for B&O, i og med at der er stigende interesse hos den gennemsnitlige danske forbruger, hvorfor der naturligt vil være en force i at have fokus på dette i sin produktudvikling og sin branding og det generelle arbejde i virksomheden.²

6.1.2 Svagheder (*Weaknesses*)

- **Begrænsede marginer:** På trods af deres premium position i markedet og deres produkt, har Bang & Olufsen kørt med marginer, der potentielt har begrænset deres vækstpotentiale. Dette hører sammen med deres prisfastsættelse, der har været under deres fulde potentiale. Dog er det påset jævnfør seneste årsregnskab for 2023/24, at B&O har ambitioner om at realisere den såkaldte ”retail excellence”, hvorved B&O ønsker at øge prisen, og dertil også øge kvaliteten, med det resultat at levere høj kvalitet til deres kunder, men med en højere realiseret margin end tidligere, hvorfor dette er en potentielt kommende styrke for B&O.³
- **Høj prislelsomhed:** Bang og Olufsen har historisk altid ligget i den højere prisklasse sammenholdt med deres konkurrenter. Siden Coronakrisen i 2020-2022 har

² Klimatræ: ”Stigende miljøbevidsthed: statistikker der inspirerer til handling” [Link Klimatræ](#), 12. marts 2024

³ Bang og Olufsen: ”Annual Report 2023/24”, side 55

forbrugertilliden været lavere end den historisk har været. Denne er blevet udbedret i 2023, hvor denne har været stigende, og i 2024 været tæt på at gå i 0 efter en årrække med negativ forbrugertillidsindeks. Dog er der for 2025 påset en nedgang i forbrugertilliden i en række måneder i streg. Den generelt lave forbrugertillid siden Coronakrisen – og den nylige nedgang heri – kan være et udtryk for, at den danske forbruger generelt har lav tiltro til den økonomiske fremtid, og generelle volatilitet på de finansielle markeder.⁴ Et direkte afledt produkt heraf vil være, at forbrugeren er mere tilbøjelige til at spare penge op, fremfor at øge sit forbrug. B&O har generelt dyre produkter, hvilket kan begrænse deres tiltrækningskraft for prisfølsomme kunder, hvilke vil være ekstra prominente under perioder med lavere forbrugertillid.

6.1.3 Muligheder (Opportunities)

- **Udvidelse af kundeportefølje:** Ved at hæve prisen i deres prismatrix og positionere sig som et luksusbrand, kan Bang & Olufsen tiltrække en mere eksklusiv og loyal kundebase. Dette er tilmed en af mærkesagerne for B&O i deres kommende strategier for udvidelse af salg i Danmark. Jævnfør regnskabet for 2023/24 og outlooket for 2024/25, beskrives det af Bang og Olufsen at deres kundebase er vokset med 19% fra balancedagen 31.05.2023 - 31.05.2024. Heraf ses det, at B&O faktisk har arbejdet med dette forhold, og er formået at lykkedes med at vinde markedsandele gennem en udvidet kundebase.
- **Strategiske partnerskaber:** Indgåelse af partnerskaber med andre luksusbrands kan styrke deres brand og tiltrække nye kunder. Bang og Olufsen forlængede i januar 2024 deres samarbejde med Ferrari, hvilket har vist sig at skabe positive ringe i vandet for B&O's omdømme. Tilmed har partnerskabet været med til at bidrage til idéen om et luksusbrand, i og med at forbrugeren automatisk vil associere B&O med Ferrari, der er et anerkendt mærke indenfor liebhaveri, hvilket er et enormt attraktivt forbrugermarked for B&O i henhold til deres ønske om at øge marginer ved at sælge til forbrugere med anvendt veblen-effekt.

⁴ Danmarks Statistik: "Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk": [NYT: Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk - Danmarks Statistik](#), 20. juni 2025, Zdravka Bosanac

6.1.4 Trusler (Threats)

- **Konkurrence fra JBL:** JBL er en stærk konkurrent, der tilbyder kvalitetsprodukter til konkurrencedygtige priser, hvilket er mere attraktivt for prisfølsomme forbrugere, og hermed kan true Bang & Olufsens markedsandel. Dette da JBL's prisstrategi kan tiltrække en bredere kundebase, herunder både almindelige forbrugere og professionelle entusiaster, grundet deres arbejde med kvalitetsprodukter.
- **Økonomisk usikkerhed:** Økonomiske nedgangstider kan reducere efterspørgslen efter luksusprodukter, hvilket kan påvirke salget negativt. Som benævnt under pkt. 6.1.2. – pkt. 2 – er det danske forbrugermarked generelt præget af lav forbrugertillid, der har været faldende i især 2025. Dette har en direkte indvirken på købekraften hos B&O's kunder, da forbrugeren automatisk vil øge graden af opsparing, og fordelingen af rådighedsbeløbet vil i mindre grad gå til køb af luksusvarer som B&O er. Slutteligt vil det have indvirken på B&O's omsætning og bundlinje.
- **Teknologiske ændringer:** Hurtige teknologiske ændringer kan gøre det nødvendigt for Bang & Olufsen at konstant opdatere deres produkter, hvilket kan være kostbart. Dog ses det jævnfør nyeste regnskab samt tidligere regnskaber, at B&O arbejder med deres teknologiske udvikling og produktportefølje hertil, hvorfor B&O er konkurrencedygtige på den teknologiske front, og hermed formår at imødekomme den udefrakommende trussel heraf.

6.1.5 Delkonklusion – SWOT-analyse

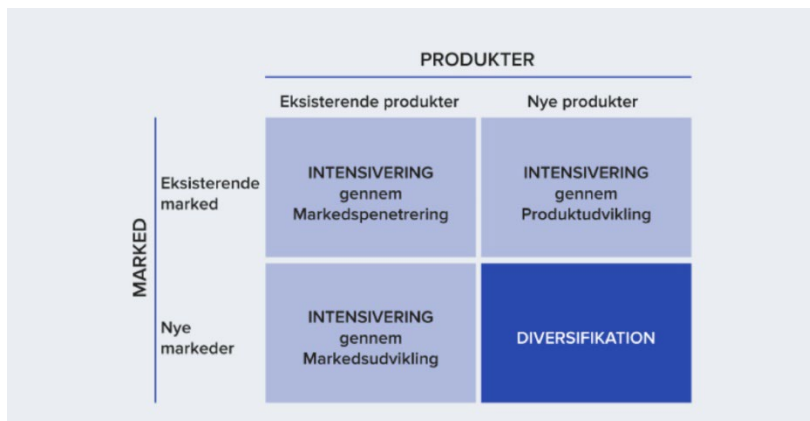
Bang & Olufsen har historisk altid haft en stærk position på markedet for premium lydprodukter med deres høje kvalitet og brand anerkendelse. Dette – sammen med deres arbejde med at øge marginerne på deres produksalg – gør, at de står i en stærk position som virksomhed internt. Der er dog en række trusler i markedet fra teknologisk udvikling, økonomisk usikkerhed ved nedsat rådighedsbeløb og købekraft hos forbrugeren, samt andre konkurrenter som JBL, der har taget det danske marked med storm med deres lav-pris-kvalitetsprodukter. Ved at hæve prisen og positionere sig som et luksusbrand, har de mulighed for at udvide deres kundeportefølje og øge marginerne. Dog skal de være opmærksomme på konkurrencen fra JBL og andre økonomiske og teknologiske trusler.

6.1.6 Analyse af købsadfærd og generel forbrugeradfærd

Nedenstående analyse vil fokusere på forbrugeradfærden af B&O's nuværende kunder, samt deres ønskede kundesegment på konsumentmarkedet i Danmark. Dette ved hjælp af anvendte købsmotiver, samt analyse af den generelle købsadfærd. For at kunne forstå, hvilken forbrugeradfærd der gør sig gældende, er det vigtigt at forstå markedets potentielle vækstmuligheder og selskabets mulighed for at anvende dette. Herefter kan dette overføres til anvendte købsmotiver, når produktet brandes ud til potentielle købere og forbrugere.

6.1.7 Ansoffs vækstmatrix

Modellen for vækst sonderer mellem 4 typer af tilgange, fordelt på markeder kontra produkter, nedsat herunder:



Indledningsvist vil der blive redegjort for Ansoff's vækstmatrix, hvorfor analysen heraf vil blive foretaget. Der henvises til ovenstående redegørelse heraf.

1. Markedspenetrering

Ved at anvende markedspenetrering vil Bang og Olufsen skulle fastholde deres nuværende marked, hvor de konkurrerer med de mere low end produkter som JBL, hvor kvalitet er et nøgleord. Samtidig vil de skulle beholde deres nuværende produkter. Resultatet af dette vil kunne være at B&O kan intensivere deres nuværende marked og deres nuværende produkter yderligere. Fordelene heraf er, at der skal benyttes færre likvide midler på omkostninger til produktudvikling og medarbejderløn hertil, samtidig med at man vil kunne skære kraftigt ned på marketingomkostningerne på produkterne, i og med at B&O allerede er på det marked, de skal være på. Dog vil effekten heraf blive, at B&O er på et marked,

hvor de kommer til at blive hårdt udfordret på deres prisparameternix, i og med at de vil skulle konkurrere med andre brands, der leverer næsten tilsvarende høj kvalitet, samtidig med at de er meget mere konkurrencedygtige på prisen end Bang og Olufsen vil være. Endeligt vil dette kunne have den konsekvens, at forbrugeren vil vælge konkurrentens produkt, og dermed vil Bang og Olufsen miste markedsposition.

2. Markedsudvikling

Ved at B&O primært ligger deres kræfter i *markedsudviklingen* igennem deres fokus på vækst, vil B&O kunne søge ind på nye markeder, og beholde deres eksisterende produkter. Bang & Olufsen (B&O) er kendt for deres premium lydprodukter, der kombinerer høj kvalitet, innovativt design og avanceret teknologi. For at udvide deres kundeportefølje og øge deres marginer har B&O valgt at hæve prisen på deres produkter og positionere sig som et luksusbrand. Denne strategi kan analyseres som en form for markedsudvikling, hvor B&O forsøger at nå nye kundesegmenter og geografiske markeder – dog er B&O i denne opgave geografisk begrænset til det danske marked, hvoraf der naturligt lægges mere vægt på nye kundesegmenter. For at tiltrække nye kundesegmenter har B&O valgt at hæve prisen på deres produkter og positionere sig som et luksusbrand. Ved at gøre dette forsøger de at tiltrække luksusforbrugere, der søger eksklusive og prestigefyldte produkter. Luksusforbrugere er mindre prisfølsomme og mere fokuserede på brandets image og den sociale værdi, det giver. De er villige til at betale en høj pris for produkter, der signalerer status og prestige. B&O kan også målrette teknologientusiaster, der værdsætter avanceret teknologi og innovativt design. Disse forbrugere søger produkter, der tilbyder den nyeste teknologi og bedste ydeevne. Teknologientusiaster er villige til at betale en præmie for produkter, der er teknologisk avancerede og tilbyder unikke funktioner.

3. Produktudvikling

Produktudvikling for Bang og Olufsen vil betyde, at de skulle blive på deres nuværende marked, hvor JBL er en stærk konkurrent, og de har sværere ved at nå luksusforbrugeren. Samtidig vil selve vækstmuligheden i produktudvikling netop være muligheden for at udvikle på produktporteføljen. Fordelene her er,

at Bang og Olufsen vil kunne forbedre deres konkurrencemæssige position, og konkurrere stærkere med de substituerende produkter. Heraf vil det være muligt at tale mere til de funktionelle købsbehov og -motiver, hvor deres stærke teknologiske fremdrift og kvalitetsmæssige fordele vil komme dem til gode. Dog vil en ulempe her være øgede produktudviklingsomkostninger – her er det vigtigt, at Bang og Olufsen får et mersalg svarende til minimum den meromkostning, set ud fra et økonomisk perspektiv.

4. Diversifikation

Den fjerde mulighed for at skabe vækst i virksomheden vil være diversifikationsmuligheden. Her vil Bang og Olufsen blive sat under maksimalt udviklingspres, da der både vil skulle blive jagtet nye markeder – og herunder nye kundetyper, hvilket kan være svært, når B&O har været godt placeret i det danske marked i mange år – samt at der vil skulle blive jagtet nye produktløsninger. Fordelene her vil være, at der er rig mulighed for at hente omsætning ind i forretningen, da der ved at satse på nye kundegrupper ofte kommer meromsætning ind. Tilmed har lanceringen af nye produkter samme effekt, da det vil skabe mere awareness om B&O som brand, at der kommer nye og spændende produkter ud i markedet. Dette kræver dog, at disse er konkurrencedygtige på markederne, hvilket afhænger af, hvilket marked de indtræder. Hvis man antager, at B&O skulle indtræde på markedet for ekstravagante luksusprodukter, hvor man primært sælger til veblen-effekten hos køber/forbrugeren, vil der opstå en ny konkurrence grundet nye konkurrenter, der primært konkurrerer på luksusfronten. Dette vil betyde for B&O, at de skal tilpasse deres produktmix og generelle parametermix yderligere til at imødekomme efterspørgslen på luksusfølelsen hos forbrugeren. Slutteligt vil dette kunne skabe meromkostninger, der overstiger det potentielle mersalg, der vil kunne hentes ind.

6.1.8 Delkonklusion, Ansoff's vækstmatrix

Bang og Olufsen har mange muligheder med stort potentiale for at vækste deres nuværende forretning. Ovenstående analyse har set ind i fire af indgangsmulighederne til vækst, der sonderer mellem kombinationen af nuværende/nye markeder/produkter. Ovenfor bliver det

fremhævet, at Bang og Olufsen har både fordele og ulemper i fastholdelse/udvikling af deres produkter – fastholdelse, da de allerede har en stærk produktportefølje, med produkter af høj kvalitet og med teknologisk fremdrift. Fordele ved udvikling vil være at skabe yderligere awareness om deres produkter og fremgang i teknologien. Ulemperne ved begge dele er modsat fordelene – ved at fastholde samme produkter, kan det være svært for Bang og Olufsen at vækste yderligere, da de i forvejen er utroligt veletableret i deres nuværende position, hvorfor der her vil være risiko for stuck-in-the-middle-situationen. Ved udvikling af nye produkter er det vigtigt for virksomhedens økonomiske sundhed, at de kan udbedre de meromkostninger der kommer ved produktudvikling ved meromsætning, hvilket kan være en svær øvelse. I henhold fastholdelse/udvikling af markeder, vil fordelene ved fastholdelse være, at Bang og Olufsen allerede er veletableret på deres nuværende marked. Ulempen vil igen være risikoen for ”stuck-in-the-middle”, hvor virksomheden ikke vækster grundet forvante forhold. Omvendt er fordelen ved udvikling af nye markeder netop at kunne bryde med de vante omgivelser, og træde ind på et potentielt endnu mere luksusmarked, og derved opnå gunstige forhold for potentiel vækst. Her vil ulempen være, at der medfører en ny konkurrence på det nye marked, hvorved B&O skal forholde sig til, om deres nuværende parametermix er tilpasset den nye situation – dette kan i sidste ende føre til ekstra omkostninger i forbindelse med tilpasningen.

6.1.9 Sociale købsmotiver

For at forstå de sociale købmotiver for B&O's kunder, er det vigtigt at analysere, hvordan disse motiver påvirker kundernes beslutninger om at købe B&O's produkter. En særlig relevant faktor i denne sammenhæng er Veblen-effekten, som beskriver forbrugernes tendens til at købe dyre varer som et symbol på status og prestige. Sociale købmotiver refererer til forbrugernes behov for produkter, der hjælper dem med at opnå social accept, status eller tilhørsforhold. For B&O's kunder er disse motiver ofte forbundet med ønsket om at signalere økonomisk succes og social position gennem deres køb. B&O's produkter er designet til at appellere til kunder, der søger eksklusivitet og ønsker at skille sig ud fra mængden.

Luksusforbrugere er en vigtig type kunde og købsadfærd for Bang og Olufsen, da de er mindre prisfølsomme og mere fokuserede på brandets image og den sociale værdi, det giver. De er villige til at betale en høj pris for produkter, der signalerer status og prestige. B&O's produkter, med deres høje priser og eksklusive design, appellerer stærkt til denne gruppe, da

det for dem ikke kun er et symbol på status, men også en demonstration af deres teknologiske viden og interesse. Designbevidste forbrugere værdsætter æstetik og design. De søger produkter, der er visuelt tiltalende og passer ind i deres livsstil og hjem. B&O's produkter, med deres unikke og stilfulde design, appellerer til denne gruppe, da de kan bruge produkterne til at udtrykke deres personlige stil og smag.

6.1.10 Delkonklusion, sociale købemotiver og Veblen-effekten

De sociale købemotiver for Bang & Olufsens kunder er altså stærkt påvirket af Veblen-effekten, hvor højere priser og eksklusivitet signalerer status og prestige. Luksusforbrugere, teknologientusiaster og designbevidste forbrugere er alle segmenter, der værdsætter de sociale værdier, som B&O's produkter tilbyder, hvorfor det er vigtigt for B&O at fokusere på at vinde netop disse typer kunder og kundesegmenter. Ved at tiltrække og fastholde disse kunder kan B&O øge deres omsætning betydeligt og opnå langvarig vækst med loyale kunder, samt at forstå og målrette disse sociale købemotiver. Dette vil effektivt styrke deres brandposition og sikre langsigtet succes.

7. Regnskabsanalyse

Nedenstående regnskabsanalyse er udarbejdet på baggrund af offentliggjorte årsrapporter fra Bang & Olufsen for 2021/22, 2022/23 og 2023/24. Til udarbejdelsen er der opstillet et excel-overblik over henholdsvis resultatopgørelsen, balancen, samt beregnet nøgletal heraf jf. nedenstående oversigt. Der vil i nedenstående analyse være særligt fokus på selskabets rentabilitet, soliditet og likviditet, herunder hvordan den har udviklet sig over de sidste 3 regnskabsperioder.

Resultatopgørelse, mio. kr.			
	2023/24	2022/23	2021/22
Omsætning	2.588	2.752	2.948
Produktionsomkostninger	-1.209	-1.537	-1.612
Udviklingsomkostninger	-286	-301	-279
Distributions- og markedsføringsomkostninger	-940	-910	-875
Administrationsomkostninger	-135	-128	-136
Resultat før finansielle poster	18	-124	46
Finansielle indtægter	50	28	11
Finansielle omkostninger	-75	-56	-65
Resultat før skat	-7	-152	-8

Ovenfor ses de anvendte nøgletal til analyse af resultatopgørelsen for de sidste tre regnskabsperioder. Hermed med det seneste regnskabsresultat på – 7 mio. kr.

Balance			
Aktiver	2023/24	2022/23	2021/22
Immaterielle aktiver	396	375	334
Materielle aktiver	356	335	323
Langfristede aktiver	112	122	104
Omsætningsaktiver	1.433	1.553	1.757
- herunder varelager	447	499	629
Aktiver i alt	2.297	2.385	2.518

Passiver	2023/24	2022/23	2021/22
Egenkapital	956	958	1.100
Langfristede gældsforpligtelser	236	225	233
Kortfristede gældsforpligtelser	1.105	1.202	1.185
Passiver i alt	2.297	2.385	2.518

Dernæst ses de anvendte nøgletal for balancen for de sidste tre regnskabsperioder, herunder med en senest opdateret balance på 2.297 mio. kr.

Nøgletalsberegning			
	2023/24	2022/23	2021/22
Afkastningsgrad	0,78	-5,20	1,83
Overskudsgrad	0,70	-4,51	1,56
Aktivernes omsætningshastighed	1,13	1,15	1,17
Egenkapitalens forretning	-0,73	-15,87	-0,73
Gældsrenten	-5,59	-3,92	-4,58
Gearing	1,40	1,49	1,29
Soliditetsgraden	41,62	40,17	43,69
Likviditetsgrad 1	89,23	87,69	95,19
Likviditetsgrad 2	129,68	129,20	148,27

Ovenfor ses de udarbejdede nøgletalsberegninger for regnskabsperioderne, hvoraf disse bliver anvendt i analysen nedenfor.

7.1 Rentabilitetsanalyse

Rentabilitetsanalysen er med til at skabe et overblik over hvor god virksomhedens evne er til at genere overskud på baggrund af de ressourcer de har investeret. Det er med til at skabe overblik over hvor god selskabet er til at generere værdi overfor investorer og ejere.

Afkastningsgraden fortæller hvor meget overskud selskabet skaber på baggrund af de samlede aktiver. Afkastningsgraden er generelt meget lav i B&O og var endda negativ med - 5,2 i 2022/23. Man har dog vendt udviklingen i 2023/24, hvor den igen er blevet positiv, men fortsat lav på 0,78.

Den lave afkastningsgrad påvirkes af en generel set faldende over de sidste 3 regnskabsår. Dette er som følge af en generelt faldende omsætning, hvor omkostningerne ikke har fulgt med udviklingen. Overskudsgraden fortæller hvor stor en del af omsætningen, når man fratrækker driftsomkostninger og giver dermed et indblik i selskabets overordnet indtjening for deres primære aktiviteter. Overskudsgraden følger udviklingen af afkastningsgraden og var i 2021/22 på 1,56, men blev også negativ i 2022/23, hvor den var helt nede på -4,51. B&O har dog formået at ændre udviklingen og hævet overskudsgraden til 0,7 igen i 2023/24 på baggrund af flere nye tiltag. Overskudsgraden er fortsat lav men udviklingen ser dog ud til at gå i den rigtige retning. Kigger man i regnskaberne, kan forklaringen for genopretning af 2023/24's overskudsgrad forklares af et fald i produktionsomkostninger fra 2022/23 til 2023/24.

Udover den overordnet faldende overskudsgrad, har en faldende omsætningshastighed for aktiverne også påvirket afkastningsgraden negativt. Aktivernes omsætningshastighed faldt i

2022/23 til 1,15, fra den daværende 1,17 i 2021/22. Den faldt yderligere til 1,13 i 2023/24 og har derfor haft en negativ udvikling alle årene.

Samlet set har selskabet en meget lav profitabilitet og skal have fokus på profitmargin fremover. Det ses i regnskaberne at udviklingen er vendt i 2023/24, da de fra årsregnskabet 2022/23 har vendt en del negative økonomiske nøgletal igen. Rentabiliteten er dog fortsat dårlig i 2023/24 og selskabet skal have særligt fokus på at opnå en bedre profitmargin på deres produkter i fremtiden.

Kigger man på egenkapitalens forrentning, har den ikke udviklet sig overordnet fra 2021/22 til 2023/24 på -0,73, udover et større dyk i 2022/23 til -15,87. Nøgletallet fortæller hvor meget ejerne opnår i forretning af den kapital, som de har investeret i selskabet. Ud fra denne viden, skal egenkapitalens forrentning gerne være højere end afkastningsgraden, hvis selskabet skal tjene på at have gæld. Da den alle 3 år har været lavere end afkastningsgraden, har selskabet altså ikke tjent på den gæld de har. Den lave forretning af egenkapitalen skyldes både et fald i afkastningsgraden og et fald i gearing.

Gearingen viser brugen af lånekapital af den samlede investerede kapital, altså forholdet mellem egenkapitalen og gældsforpligtelserne. Det ses at der i 2021/22 var en gearing på 1,29, som steg i 2022/23 til 1,49. Derefter er den efterfølgende faldet i 2023/24 til et niveau på 1,4. Samlet set er gearingen steget med 0,11, hvilket er negativt for selskabet. Det anses at udviklingen er negativ, da vi har konkluderet ovenfor at virksomheden ikke tjener på at arbejde med gæld og dermed skal mindske brugen af gæld til finansiering af selskabets drift.

Analyse af selskabets soliditet

Soliditetsgraden er et nøgletal der fortæller hvor stor en andel af de samlede aktiver, der er finansieret af egenkapitalen. Vi analyserer soliditetsgraden, da det kan være med til at belyse hvor god selskabet kan være til at modstå tab eller økonomisk nedgang i længere perioder.

B&O's soliditetsgrad har været relativ stabil, med større nedgang i 2022/23, hvor soliditetsgraden faldt fra 43,69 i 2021/22, til 40,17 i 2022/23. I 2023/24 steg soliditetsgraden igen til 41,62. Udviklingen skyldes hovedsageligt en faldende egenkapital, som følge af deres større tab i ret 2022/23, samt en lille stigning i kortfristede forpligtelser. Der er i 2023/24 et

mindre fald i egenkapitalen, som følge af et bedre resultat i året, samt et større fald i kortfristede forpligtelser, der medfører den positive udvikling igen i soliditetsgraden.

Med en soliditetsgrad på over 40%, vurderes det at selskabet er mere end rigeligt solidt for at kunne modstå større tab. Niveauet betragtes derfor som tilfredsstillende i branchen. Selskabet har været i drift i mange år og har opbygget et solidt og stærkt fundament til at modstå problemstillinger fremadrettet.

Analyse af likviditetsgrad

Når vi kigger på likviditetsgraden for selskabet, har vi 2 relevante nøgletal at kigge på. Likviditetsgrad 1 tager udgangspunkt i omsætningsaktiverne uden varelageret, hvor likviditetsgrad 2 tager udgangspunkt i de samlede omsætningsaktiver.

Likviditetsgrad 1 ses faldende over de sidste 3 regnskabsår. Det anbefales at niveauet ligger over 100, da de dermed kan afbetale alt kortfristet gæld uden varelageret. Dette er dog ikke tilfældet i B&O, hvor niveauet ligger på 89 i 2023/24. Udviklingen skyldes vedvarende fald i omsætningsaktiver helt fra 2021/22, som udviklingen i kortfristede gældsforpligtelser ikke har fulgt.

Likviditetsgrad 2 ligger solidt de sidste to regnskabsår på omkring 129, men så et fald fra 2021/22, hvor den var på 148, svarende til et fald på omkring 19 procentpoint. Niveauet vurderes dog tilfredsstillende, da nøgletallet fortæller at de kan dække over 100% af deres kortfristede gæld med de nuværende omsætningsaktiver, hvorfor det ikke vurderes at udgøre en stor risiko for selskabet, at likviditetsgraden er faldet.

Trods en lidt lavere likviditetsgrad 1, opvejer den solide likviditetsgrad 2. Det vurderes ikke, at selskabet ikke kan betale deres kortfristede gældsforpligtelser og dermed at likviditetsgraderne er på et fornuftigt niveau. Ud fra udviklingen fra 2022/23 til 2023/23, vurderes det heller ikke at selskabet har stor risiko for at få større fremtidige likviditetsproblemer.

Delkonklusion på regnskabsanalysen

For at opsummere ovenstående analyse af de sidste 3 regnskabsår for B&O, har udviklingen ikke været positiv. Det ses at der i regnskabsåret 2022/23 har været en stor negativ udvikling i indtjening, men at udviklingen er vendt i 2023/24 til det bedre. Selskabet har fortsat store problemer med rentabiliteten af driften, som trods en bedre udvikling fra 2022/23 til 2023/24, fortsat er lav.

Ud fra et soliditets- og likviditetshensyn, påses en solid virksomhed med tilfredsstillende soliditetsgrad og likviditetsgrad. Trods mindre fald i analyseperioden, vurderes det ikke at udgøre en større risiko for problemer i fremtiden, hvilket også bekræftes af udviklingen fra 2022/23 til 2023/24, såfremt de kan fastholde den positive udvikling.

Rentabiliteten skal dog fortsat arbejdes på, da overskudsgraden og afkastningsgraden fortsat er meget lav. Derudover trues selskabet også af en faldende omsætning, hvor omkostningerne til driften fortsat er høje.

8. Vurdering

I dette afsnit vil der blive vurderet hvilke vækststrategier som B&O kan anvende for at skabe mere vækst og dermed øge deres indtjening på det danske marked, som de befinder sig på. Der vil blive anvendt Ansoffs vækstmatrice til vurdering af hvilke type strategier de kan anvende. Modellen er med til at give et overblik over hvilke muligheder virksomheden har for at skabe vækst.

Ansoffs vækstmatrice anviser 4 forskellige vækststrategier, som selskabet kan anvende for at skabe vækst. 3 af strategierne kan anses som intensiveringsstrategier, da de tager udgangspunkt i selskabets nuværende produkter eller markeder. Den sidste og såkaldte ”Diversifikation”, tager udgangspunkt i helt nye produkter på nye markeder.

Det er således disse strategier, som Ansoffs vækstmatrice tager udgangspunkt i:

- 8.1 Markedsindtrængning (eksisterende produkter på eksisterende markeder)
- 8.2 Markedsudvikling (eksisterende produkter på nye markeder)
- 8.3 Produktudvikling (Nye produkter på eksisterende markeder)
- 8.4 Diversifikation (Nye produkter på nye markeder)

I følgende afsnit, vil der vurderes på baggrund af foretaget analyser, hvilke vækstrategier der kan anvendes af B&O fremover.

B&O's muligheder for vækstrategier

Da selskabet allerede i forvejen er en stor spiller på det danske marked og en stor del af samfundet har kendskabet til markedet, vurderes det, at en af de 3 intensiveringsstrategier burde anvendes. Diversifikation, hvor der både skal udvikles nye produkter, som skal sælges på nye markeder vurderes at blive for omkostningstungt for virksomheden, der allerede i forvejen har problemer med overskudsgraden og deres afkast. Der vurderes derfor at en vækststrategi, hvor der tages udgangspunkt i deres enten deres eksisterende marked eller eksisterende produkter vil være mere passende.

Hvis B&O fastholder deres produktudvikling, kan det være med til at differentiere dem på markedet og dermed fastholde en større markedsandel. Dette kan også hjælpe selskabet med at udvikle nye produkter, der kan tiltrække nye kundesegmenter og udvide til en helt ny målgruppe. Særligt i markeder med stor konkurrence, er det vigtigt at følge med i udviklingen, da kunderne hurtigt kan fravælge B&O's produkter, hvis deres konkurrenter udvikler bedre alternativer. Allerede nu har selskabet en del udviklingsomkostninger, hvorfor det kan være en fordel at have fokus på dette område.

Ovenstående kan dog være meget omkostningskrævende og dermed sænke deres indtjening, som de allerede nu har problemer med. Derudover er det vigtigt at notere at der også kan være mange udviklingsomkostninger der ikke giver et overskud og dermed kan anses som en mere risikobaseret tilgang til den økonomiske fremtid.

Der er flere muligheder for at imødekomme denne risiko, ved enten at kunne hæve salgsprisen på produkterne og dermed skabe en bedre margin. Dette kræver dog at kunderne er villige til at betale mere for samme vare, hvilket kan være svært på et marked præget af stor konkurrence.

En anden mulighed for B&O kunne være markedsudvikling, hvor selskabet kan forsøge at gå ind i nye markeder med deres eksisterende produkter. En stor fordel ved denne vækststrategi

er at selskabet kan drage fordel af deres nuværende produktions- og distributionskanaler, hvorfor der kan være mindre omkostninger forbundet med denne strategi. Ofte kræver denne strategi dog øget markedsføringsomkostninger og særlig fokus på salg eller evt. kundeservice, for at tiltrække nye kundesegmenter.

Når B&O udvider sin markedsandele eller kendskab til produkterne, kan det give konkurrencemæssige fordele og dermed skabe vækst i selskabets omsætning. Strategien er dog tidskrævende og kan være dyrt i form af helt ny markedsføring.

En tilgang til markedsudvikling kunne være at skabe en forbindelse mellem B&O's produkter og luksus. Hvis selskabet kan formå at markedsføre sig som et luksusbrand og dermed tiltrække nye kunder i form af ny branding, kan de med fordele hæve deres salgspriser og skabe et bedre overskud. Dette arbejder B&O faktisk allerede med og har den sidste periode haft flere prisstigninger, i et forsøg på at forbedre rentabiliteten i selskabet. Dette ser man også i regnskabsanalysen, hvor man ser hvordan den negative udvikling er vendt i 2023/24 og forhåbentligt også kommer til at kunne ses i det nye regnskab.

Delkonklusion

Ud fra ovenstående vurdering, kan det ses hvordan B&O kan anvende flere forskellige strategier, for at vende den negative økonomiske udvikling og opnå en bedre rentabilitet. Det vurderes at flere af strategierne har stort fokus på differentiering af deres allerede eksisterende produkter eller udvikling herpå. Ansoffs vækstmatrice er god til at skabe overblik over hvilke muligheder selskabet har, men har dog også begrænsninger i form af manglende fokus på de udfordringer selskabet kan møde undervejs. Ud fra ovenstående, kan det siges at både produktudvikling og markedsudvikling kan være relevante vækststrategier som selskabet kan anvende for at opnå vækst og dermed bedre indtjening i fremtiden. Det ses allerede nu, hvordan en ændret branding af produkterne har medført et bedre økonomisk år i regnskabsåret 2023/24. Produktudvikling skaber muligheden for at differentiere sig i

markedet og dermed opnå vækst i form af unikke produkter, som både kan tiltrække nye kunder, men også fastholde de gamle. Markedsudvikling kan være med til at øge salget af deres produkter, men kan også gennem branding gøre det muligt for selskabet at hæve deres salgspriser og dermed skabe en bedre bundlinje fremover. Begge vækststrategier kommer dog med deres udfordringer og nogle muligheder er mere langsigtede end andre. Der følger både øget omkostninger og risiko ved begge vækststrategier og der er dermed ikke garanti for succes. Det vurderes dog at der allerede nu ses positiv udvikling i selskabets nøgletal og en vendt udvikling gennem hævet priser og nyt forsøg på branding.

9. Afsluttende konklusion på projektet

I denne opgave har vi gennemgået en række analyser og diskussioner, som alle har været baseret på den indledende redegørelse. Formålet har været at undersøge og besvare den opstillede problemstilling gennem en systematisk tilgang, hvor vi har anvendt forskellige taksonomiske områder.

Taksonomiske Områder

- Teoretisk Analyse:

Den teoretiske analyse har givet os en dybere forståelse af de grundlæggende begreber og teorier, der er relevante for problemstillingen. Vi har identificeret nøgleelementer og sammenhænge, som har dannet grundlaget for de efterfølgende empiriske undersøgelser.

Først er opgavens hovedpunkt – Bang og Olufsen som virksomhed – blevet kortlagt, hvorved der er opnået en grundlæggende basisforståelse for virksomheden, dens grundlæggelse og grundsten og værdier. B&O har grundlæggende altid været et brand, der har forsøgt sig med at identificere sig som værende et luksusbrand af høj kvalitet og prestige.

Herefter er der redegjort for de anvendte modeller i analysedelen, herunder først og fremmest den anvendte virksomhedsanalysemodel – SWOT-analysen. Herved blev der redegjort for SWOT's opdeling af intern og eksterne analysefaktorer, og dens funktioner. Slutteligt blev der redegjort for de anvendte teorier til at analysere markedet og forbrugeradfærden hertil, herunder Ansoffs vækstmatrix, hvor det blev defineret, hvordan en virksomhed kan

analyseres ud fra dens vækstpotentiale. Derefter blev der redegjort for de fire købemotiver, herunder Veblen-effekten, Thrifty-effekten, Band-wagon-effekten og snob-effekten.

Ved at lave de fornødne indledende redegørelser har projektet opnået det første taksonomiske niveau, og besvaret de grundlæggende spørgsmål om den anvendte teori, samt hovedemnet.

- Empirisk Undersøgelse/analyse

Gennem den empiriske undersøgelse har vi indsamlet og analyseret data, som har givet os konkrete indsigter i problemstillingen. Vi har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder for at sikre en omfattende og nuanceret forståelse. Kvalitativ analysetilgang har i projektet primært bestået af analysemodellerne for forbrugeradfærd og markedsvækst, hvori det er blevet konkluderet, at Bang og Olufsen har et enormt vækstpotentiale i markedsudvikling, hvorved der med de samme produkter søges efter nye markeder. Tilmed er det blevet konkluderet i delkonklusionen, at veblen-effekten er det købemotiv, der er mest gang i Bang og Olufsens kundeportefølje, hvorved der igen er konstateret et enormt potentiale i at hæve prisen yderligere, og derved udnytte dette marked yderligere. Et direkte produkt heraf vil være en meromsætning og dermed en vækst på bundlinjen. Dette vil styrke Bang og Olufsens nuværende markedsposition.

- Vurdering:

I vurderingsafsnittet har vi sammenholdt de teoretiske og empiriske fund for at vurdere, hvorvidt de understøtter eller modsiger hinanden. Vi har identificeret styrker og svagheder ved de anvendte metoder og analyser, og vi har diskuteret de potentielle implikationer af vores fund. B&O har flere vækststrategier til rådighed for at forbedre deres økonomiske situation på det danske marked. Ansoffs vækstmatrice identificerer fire strategier, hvoraf produktudvikling og markedsudvikling vurderes som de mest relevante for B&O.

Produktudvikling kan hjælpe med at differentiere B&O på markedet og tiltrække nye kundesegmenter, men det kommer med høje udviklingsomkostninger og risiko.

Markedsudvikling, derimod, kan udnytte eksisterende produktions- og distributionskanaler og kræver primært øgede markedsføringsomkostninger. Begge strategier kan potentielt forbedre B&O's rentabilitet, som allerede ses i den positive udvikling i regnskabsåret 2023/24. Dog

skal B&O være opmærksom på de udfordringer og risici, der følger med disse strategier, men samlet set kan både produktudvikling og markedsudvikling være effektive til at skabe vækst og øge indtjeningen, men kræver nøje overvejelse og strategisk planlægning.

- Sammenholdelse med problemstillingen

Ved at sammenholde de taksonomiske områder med problemstillingen har vi opnået en klar forståelse af, hvorvidt og hvordan de forskellige analyser og diskussioner har besvaret problemstillingen. Vi har vurderet, at de teoretiske og empiriske fund i høj grad understøtter hinanden og giver en samlet konklusion, der er både robust og velbegrundet.

Ved de indledende faser blev følgende problemstilling defineret:

1. *Redegør for Bang og Olufsen som virksomhed og deres nuværende kundesegment.*
2. *Analyser virksomhedens økonomiske situation, samt hvilke væsentlige interne, samt eksterne faktorer der er med til at påvirke udviklingen på økonomien de seneste 3 regnskabsår. Herunder analyseres de nuværende markedsforhold, i den branche, som B&O befinder sig i.*
3. *Vurder hvilke vækststrategier, som virksomheden kan implementere, for at forbedre den økonomiske udvikling, samt hvilke muligheder B&O har, for at differentiere sig på det nuværende marked fra deres konkurrenter.*

Ud fra ovenstående problemstilling, er projektet blevet udarbejdet, og der er gennem henholdsvis redegørelse, analyse og vurdering opnået en nærmere forståelse for Bang og Olufsens problem med vækstmuligheder i et konkurrencepræget marked. På baggrund af ovenstående analyser og diskussioner kan vi konkludere, at problemstillingen er blevet besvaret tilfredsstillende. De teoretiske og empiriske fund har givet os en dybdegående forståelse af emnet, og vi har identificeret klare sammenhænge og implikationer, som er relevante for den indledende redegørelse. Dermed har vi opnået en helhedsorienteret og nuanceret besvarelse af problemstillingen.

10. Litteraturliste

- 10.1 Danmarks Statistik: "Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk": [NYT: Tilbagegang i forbrugertilliden for 4. måned i træk - Danmarks Statistik](#), 20. juni 2025, Zdravka Bosanac
- 10.2 Klimatræ: "Stigende miljøbevidsthed: statistikker der inspirerer til handling" [Link Klimatræ](#), 12. marts 2024
- 10.3 Bang og Olufsen: "Annual Report 2023/24"
- 10.4 Bang og Olufsen: "Annual Report 2022/23"
- 10.5 Bang og Olufsen: "Annual Report 2021/22"