

A critical assessment of  
B&O PLAY's influence on B&O

5

# Appendix

10

Master thesis by  
**Maria Laulund Hansen**  
and  
**Nina Møller Bjerregaard**

# 1 Appendix

## 1.1 Appendix 1 – Interviewguide

### Briefing:

Tak fordi at du vil medvirke i vores interview. Jeg vil nu kort gennemgå hvordan interviewet vil komme til at foregå. For at kunne udføre en korrekt transskribering af interviewet optager vi samtalen. Vi håber, at dette er okay med dig?

Da vi er i gang med vores speciale angående B&O's nye sub-brand, PLAY's indflydelse på moderbrandet, vil vi gerne høre dit besyv på B&O's introduktion af et sub-brand, samt hvilken indflydelse du tror B&O PLAY vil få på B&O.

Har du nogle spørgsmål inden vi starter interviewet?

### Introduktion og B&O's brand

- Kort fortalt, hvad er din profession/interesseområde?
- Vi så dine kommentarer i artiklen "Luksus sælger ud af brandet" i Jyllands-Posten", 13. marts 2013, hvor det tydeligt fremgår, at du er kritisk indstillet overfor B&O's valg om at introducere et billigere brand som PLAY.

Men inden vi begynder at snakke om B&O PLAY, vil vi gerne høre din mening om B&O og den situation de befinder sig i lige nu (mht. den finansielle krise)?

- Ift. om B&O's image har ændret sig i krisen?

- Hvorfor tror du at B&O oplever den modgang som de gør?:
- B&O føler selv, at de er inde i en ond spiral ift. deres nedjusteringer, som får analytikere til at miste tilliden til dem, men blandt analytikere skyldes B&O's nedgang mangel på innovation og at prisniveauet er sat for højt.
  - Hvad er din holdning til dette?

## Introduktion af B&O PLAY

- Hvad er din holdning til at B&O har introduceret et nyt brand?
- Ifølge B&O vil de med B&O PLAY tiltrække en ny og yngre målgruppe.
  - Tror du at dette vil lykkes for dem? – Hvad kan de eventuelt gøre bedre?
- 5 • B&O beskriver PLAY som værende nysgerrig, energifyldt og ligetil (at betjene). Disse karakteristika er mere henlagt til en yngre målgruppe end hvad B&O hidtil har fokuseret på.
  - Mener du at det er en god ide at B&O har adskilt deres brand's målgruppe på denne måde?
- Tror du at PLAY med sit mere moderne og ungdommelige design kan forbedre B&O's image?
- 10 • Tror du at B&O's hensigt med adskillelsen i forhold til de to brand's identitet er, at de er bange for PLAY skulle udvande B&O's image (brand dilution)?

## PLAY's indflydelse på B&O

- I B&O's rapport for 3. kvartal 2012/13 fremgår det at B&O's AV produkter har tabt 197 millioner DKK, mens PLAY har oplevet en fremgang på 84 millioner DKK.
  - 15 ○ Tror du at dette indikerer at B&O oplever brand kannibalisierung (at PLAY stjæler kunder fra moderbrandet) eller kan det tænkes at PLAY har vakt ny interesse hos forbrugerne pga. et nyt image og nedsatte priser?
- Kan PLAY's fremgang skyldes, at flere kunder vælger at købe B&O i stedet for at købe fra konkurrerende brands, da PLAY er et billigere produkt som stadig udstråler en B&O identitet?  
(Extend brand variants)
- 20 • Tror du, at det billigere brand vil skabe forvirring hos forbrugerne, da de har svært ved at skelne mellem forskellen på moderbrandet og sub-brandet (kvalitet vs. pris)?
- Tror du, at det billigere brand vil skade B&O's image da brandet mister noget af sin eksklusivitet (equity) når flere forbrugere har råd til produkterne?

- At B&O vælger at kalde deres nye sub-brand "B&O PLAY", frem for kun "PLAY" viser, at der er en stærk støtte (endorsement) fra moderbrandet. Tror du, at begge brands kan drage nytte af den tætte tilknytning som de har til hinanden?
- Hvilken strategi kunne B&O have benyttet sig af i stedet for at introducerer et billigere sub-brand?
  - Kunne en "*shadow endorser*", en slags "*house of brands*" strategi være benyttet (hvor forbrugerne ikke er klar over forbindelsen mellem moderbrandet og sub-brandet)?
- Hvor ser du B&O og B&O PLAY om 5 år?

10 **Debriefing:** Jeg har ikke flere spørgsmål. Tusind tak fordi at du ville tage dig tid til at medvirke i vores interview. Er der mere du gerne vil tilføje eller spørge om inden vi slutter af?

Tak for interviewet og du må have en god dag!

## 1.2 Appendix 2 – Telephone interview with Jesper Clement

Below, you will find a transcription of the interview with Jesper Clement. The interview was conducted 10 June, 2013.

- Jesper: Jesper Clement.
- Nina: Hej, du snakker med Nina Bjerregaard. Vi havde en aftale om et interview i dag.
- Jesper: Ja, det er rigtigt.
- 5 Nina: Har du tid nu?
- Jesper: Ja.
- Nina: Jeg vil lige starte med at sige at jeg optager samtalen. Det håber jeg er okay med dig, for vi skal udføre en transskribering?
- Jesper: Ja, det er helt okay.
- 10 Nina: Det vi gerne vil snakke med dig om er, at vi er i gang med, at skrive et speciale om B&O's nye sub-brand PLAY og hvilken indflydelse PLAY vil få på moderbrandet.
- Jesper: Og I var på Aalborg Universitet ik' os?
- Nina: Jo, vi læser SIV – Sprog og International Virksomhedskommunikation. Jeg skal lige høre om du har nogle spørgsmål inden vi starter?
- 15 Jesper: Du bestemmer. Du spørger bare løs.
- Nina: Okay, så starter jeg bare. Lige kort hvad er din position på CBS?
- Jesper: Officielt er det videnskabelig assistent.
- Nina: Okay, og du er indenfor marketing?
- 20 Jesper: Øh, ja.
- Nina: Okay. Og vi fandt frem til dig via en artikel i Jyllands Posten hvor du er meget kritisk indstillet overfor at B&O har valgt at introducere et billigere brand.
- Jesper: Ja.
- 25 Nina: Men inden vi begynder at snakke om B&O PLAY, vil vi gerne høre din mening om B&O og den situation de befinder sig i lige nu med hensyn til

den finansielle krise. Altså i forhold til om B&O's image har ændret sig i krisen eller hvad du mener?

- 5 Jesper: Ja. Så vil jeg lige starte med at sige at jeg jo ikke har lavet noget forskning hvor jeg har undersøgt B&O's brand, så det jeg siger det er jo sådan mere eller mindre mine mavefølelser, så der er jo ikke noget af det her der bygger på en decideret undersøgelse, og det jeg blev spurgt om, af journalisten, det var om hvad der sker når et firma introducerer billige produkter.
- 10 Nina: Ja.
- 15 Jesper: Og så var det så at det blev linket op til B&O's PLAY. Og jeg udtalte mig mere i generelle vendinger om, at det er en risikabel affære fordi, at det giver kludder oveni hovedet på folk. Først har vi et luksusbrand og så pludselig går alle rundt med Gucci tasker. Hvad er nu det for noget? Hvis alle har råd til Gucci tasker så er det vel ikke den luksus længere som jeg havde købt tidligere og så gider jeg faktisk ikke engang gå med min Gucci taske mere, eller hvad det nu ville være. Det var sådan lige for at slå fast, at jeg ikke er ekspert i B&O's branding eller i deres forretningsstrategi. Det kan godt være at de gør det helt perfekt, men tilbage til dit spørgsmål. Når du spørger mig om hvad jeg synes om B&O, så synes jeg at de mistede pusten for 20-25 år siden. Der var det ligesom om at B&O... Jeg er uddannet designer, så det var måske egentlig meget rart at vide. Jeg har en baggrund som industriel designer og har også praktiseret som industriel designer inden at jeg ender her på CBS som forsker. Så det jeg forsker i handler om hvordan ting ser ud og når de ser ud på en bestemt måde hvorfor reagerer vi så på den måde som vi gør.
- 20
- 25
- Nina: Ja.
- Jesper: Herunder kommer branding selvfølgelig også med ind i det, men det er meget det visuelle jeg er interesseret i, og der vil jeg så som designer og forsker sige, at B&O mistede pusten der for 20-25 år siden.
- 30 Nina: På grund af design som ikke levede op til tidligere designs eller hvordan?
- Jesper: Ja. De blev overhalet indenom. Enten blev de for selvfede. De var for nervøse for at prøve noget nyt og de designere som de havde, bed sig fast som deres husdesignere og havde ikke evnen til at nytænke. Altså hele den ... Altså hvorfor var det ikke B&O der blev det nye Apple? Hvorfor blev det et eller andet firma over i USA som faktisk var ved at gå konkurs op til flere gange? Hvorfor var det ikke et dansk designerfirma som for eksempel B&O som havde sagt: *"Ved du hvad det der med stereoanlæg det en saga blot. Det er noget helt andet der er fremtiden, og folk elsker at have sådan en dims i lommen. Sådan noget der er rart at røre ved."* Altså de har jo snorksovet i timen, må man sige. Så derfor er jeg sådan lidt grov i det når jeg siger at de
- 35
- 40

mistede pusten for 20 år siden og har siden sovet i timen. Og når de så oven i købet vælger at gå ind på en priskonkurrence.... Jeg ved ikke om I kender til Porter's Five Forces?

Nina: Jo.

5 Jesper: ... og generiske strategier. Der har de så besluttet sig for at i stedet for at være nummer 1 blandt ikonerne, så vil de hellere tage konkurrencen op på pris. Og det er en dødssejler. Altså vi kan ikke konkurrerer på pris, medmindre at de ligger produktionen ud i Asien, men hvorfor så danske designere? Hvorfor så ikke tyske designere, franske designere altså jeg mener, hvis vi spørger Hr. og Fru Europa hvem de mest eksklusive designere er i Europa, så går der ret lang tid før at de får fat i Nordeuropa som designere og siger: *"Nåh ja de der designere oppe i Danmark de er edderhylme langt fremme i skoene."* Ej vi er sådan lidt. Hvis vi skal sige noget pænt om dansk design så er det netop pænt og ikke ophidsende. Så 10 når du har placeret de 50 og du har prøvet det meste i den her verden, så kan du godt købe dig et skandinavisk designet hjem. Et skandinavisk designet hjem det rydder altså ikke forsider på de internationale magasiner. Altså.

Nina: Nej, og det kommer sådan lidt ind på det næste spørgsmål.

20 Jesper: Okay, ja.

Nina: For vi har skrevet at B&O de selv føler at de er inde i en ond spiral i forhold til de nedjusteringer de har haft i flere år her i finanskrisen. Og blandt analytikere så skyldes deres nedgang mangel på innovation og at prisniveauet er sat for højt i forhold til det de kan tilbyde deres kunder. 25 Hvad er din holdning til det?

Jesper: Den første del er jeg helt enig i. Det var også det jeg sagde, at de gik i stå for 30 år siden. Så deres innovative evner er simpelthen smuttet. Øh, om det skyldes at de blev for selvfede eller hvad? Der kan man jo lave noget. Hvis man havde adgang til deres dokumenter fra midt 80erne og finde ud af hvad blev der besluttet på bestyrelsesmøder der, *"Ah, men vi skal hellere gå den vej, ah..så satser vi på det, og nu skal vi ind på det amerikanske marked og nu gør vi sådan og sådan"*. Hvornår begyndte de der ord som hedder: 'på forkant med et eller andet'. Hvornår er det at de der folk der banker på til bestyrelsesmøderne, siger: *"Ved du hvad, jeg har altså lige en sindssyg ide her og i må undskylde jeg kom først i tanke om den her i morgens"*. Altså det 35 vælter hele markedet, altså hvornår begyndte de ikke at dukke op længere. Det kunne være en interessant sproglig undersøgelse, men det bliver jeres Ph.d. projekt.

Nina: Ja, det bliver det næste projekt.

Jesper: Altså der tror jeg at man kan se at de der bestyrelser og det sker jo i mange andre systemer, hvis man kigger på systemteori. Så bliver systemer, og det gælder alt lige fra familier og til jernbanesystemer og politiske systemer. De sander til, fordi forandringer kan ikke komme indefra, det kan kun komme udefra. Så derfor når de siger at de mangler innovation, ja det er rigtigt, men i virkeligheden var det fordi de var bange for at der skulle komme nogen og sparke dørene ind udefra og sige:  
5 *"Hallo kammerater, det er slet ikke stereoanlæg eller fjernsyn, det er internet."*  
10 *"Hvad for noget?"*  
*"Ja, det hedder internet og det starter om 10 år, så vil alle være på internettet. Det er dét vi skal være klar til."*  
Og det var de jo overhovedet ikke, altså. Deres fjernsyn, jeg ved ikke om de kan gå på nettet, øh det ved jeg ikke..

15 Nina: Nej, det ved jeg faktisk heller ikke.

Jesper: Kan deres PLAY gå på nettet? Eller er det også et eller andet med ... Jeg har set at de har lavet sådan en lille transistorradio.

Nina: Ja, det er rigtigt.

Jesper: Ja, og den er sikkert digital, men er det stadigvæk interessant? Altså jeg mener, er det stadig interessant hvad det er, og hvad andre radiostationer sender ud? Det var sjovere hvis jeg kunne gå på din iPhone og du kunne gå på min, og vi kunne battle på musik og ... hvorfor skal det være, tv og radiostationer som der har monopol på det?

20

Nina: Men de er jo så også begyndt at bruge AirPlay, Apple's AirPlay, hvor man kan spille sin iPhone med deres produkter.

25

Jesper: Hvorfor i alverden skulle jeg så købe et B&O produkt, når jeg kan få det hele på Apple? Og hvor Apple ... nu ved jeg ikke om Apple også er ved at miste pusten lidt, men de kommer jo stadig op med noget nyt. Altså Apple produkter er jo 'connected' til hinanden på en anden måde end alle andre produkter i den her verden, ik. Så muligvis er systemerne anderledes end dem som vi kender og der er det at B&O ikke har evnen til at tænke frem. De er stadigvæk meget konservative i deres måde at se produkter på. Produkter det er sådan noget de sælger og vi køber. Men hvis produkter nu var noget jeg nødt til at have da jeg gerne ville lave en ... jeg synes at det kunne være enormt sjovt at være 'connected' til alle mulige andre og lytte til deres musik, fordi hvis jeg nu i eftermiddag synes det kunne egentlig være sjovt at høre hvad den og den person spiller af musik, ja så kunne jeg jo lige få lov til, altså lidt i stil med Facebook, man har aftalt det på forhånd.  
30 *"At jeg låner lige din musik her i eftermiddag."*  
35 *"Helt okay."*  
40 *"Så kan du låne min i morgen."*  
*"Jaja, fint."*

Nina: Okay, altså ...



Jesper: Altså de kigger stadig på værdilinjens, fra værdiskabelse til færdige produkt der kigger de stadig på den gammeldages lineære proces. De får en ide, de udvikler den, de sender den på markedet, de markedsfører den og reklamerer for den, og så krydser de alle sammen fingre for, at der er nok som gider at købe det produkt, for ellers tjener de ingen penge. De skal starte den anden vej omkring. De skal starte med at sige: *"Hvad er det folk de gerne vil betale penge for?"* og så invitere dem ind og lave produkterne. Og der bliver design en helt anden oplevelse end det som vi kendte for 20-25 år siden, hvor design var noget med noget som så pænt ud. Knapperne var pænt designet, knapperne var skjult under et låg af rustfrit stål eller børstet aluminium. *"Åh, det var dansk design. Skandinavisk design."* I dag er design jo noget helt andet. Altså, ja det kan da godt være at det er lavet i stål, titanium eller et eller andet, men det er interaktionen der er det interessante. Det er den vi køber.

5

10

15 Nina: Ja, det er jeg enig i.

Jesper: Altså om Facebook er blå eller grøn eller om den er skrevet med den ene eller den anden typografi, det er fuldstændig ligegyldigt. I virkeligheden er Facebook's hjemmeside noget underligt rodet noget. Altså hver gang jeg går ind så ser det ud på en ny måde og det er ikke særlig relevant det der kommer op først, for jeg har klikket på alt for mange venner så det første der kommer op det er et eller andet på arabisk så det forstår jeg alligevel ikke en skid af, og så ser jeg et bryllup fra Tyrkiet fordi jeg er også kommet til at sige ja til en studerende fra Tyrkiet, og sådan kan jeg blive ved. Men alligevel så synes jeg jo at det er enormt fedt, at gå på Facebook for lige at se hvad fanden sker der ude i verden der. Og der er B&O totalt stået af. Og det er der i hele taget rigtig mange andre virksomheder som også er.

20

25

Nina: Ja, okay. Kan jeg lige spørge ...

Jesper: Ja, nu skal du have lov til at spørge om noget.

Nina: Haha.

30 Jesper: Haha, så du kan få svar på dine spørgsmål.

Nina: Tak, skal du have. Jeg vil egentlig gerne have dig til at snakke om B&O PLAY og hvad er din holdning til at B&O har introduceret et nyt brand, altså ikke et sub-brand, et underbrand, men et nyt brand i det hele taget?

Jesper: Altså jeg tror ikke at de kommer af sted med et ... Altså jeg vil sige at det er et sub-brand, fordi når du siger PLAY, eller når du skal beskrive det for mig, så bruger du altid B&O PLAY. Du bruger jo sjældent ordet alene og der er PLAY nok alt for generisk. *"PLAY, hvad er det? Er det et nyt program til computeren, er det et Microsoft program eller hvad er det egentlig? Det har jeg det egentlig allerede installere får man ikke det sammen med Office pakken?"*  
*"Hvad snakker du om?"*  
*"Nå, B&O PLAY."*  
På den måde bliver det pr definition et sub-brand. Det er der så nogle problemer ved. Fordi hvis at det er et sub-brand hvad så? Er det så de andre ting der spiller ind over som har større afgørende betydning, altså

35

40

45

5 hele min opfattelse af B&O som et dyrt produkt, et lidt bedaget produkt. Et produkt som min mor og far købte med stor begejstring for de der 25 år siden. Og hvor jeg sådan tænkte: *"Nå ja, det får jeg nok også råd til en dag, det er alt for dyrt."* Og så gik det op for mig at det behøvede jeg slet ikke at få råd til for det var egentlig ret kedeligt og det opfyldte slet ikke mine krav og jeg kan få fedt designet produkter fra, for eksempel Apple eller Samsung eller andre, som kan 10 gange mere og kan tingene på en måde som jeg synes er federe end B&O. Så på den måde, hvis du spurgte mig om jeg ville investere en krone i B&O, så er mit svar klart nej. Altså det er en dødssejler.

15 Nina: Okay. Tror du at det er godt at B&O har valgt at kalde deres nye sub-brand for B&O PLAY frem for kun PLAY, fordi det viser en stærkt støtte. Det er ligesom om at brandet skal støttes fra starten af fra sit moderbrand. Og tror du at begge brands kan drage nytte af den tilknytning de nu engang har til hinanden ved at det hedder B&O PLAY?

20 Jesper: Nej, som sagt så er jeg bange for at det bliver sådan en situation hvor de har sat sig mellem to stole. Enten så skal brandet helt op i den dyre ende igen, og det kræver en anden strategi end den de er slået ind på. Eller også skal de lave de der billige produkter, som vi synes er enormt fede, men det der er problemet med de der billige produkter det er jo at de skal sælges her og nu i et kæmpe oplag, og så om 2 år så er der ikke en kæft som gider at høre om B&O PLAY, så skal der være noget nyt på markedet. Altså på samme måde som mobiltelefoner. De forsvinder. De der modeller kommer hurtigere end vi kan nå at lære deres navne at kende. Så på samme måde. 25 Hvis de vil ind og konkurrere på prisen og på et billigere marked, så navnet sådan set ligegyldigt, fordi vi lærer det at kende på produktets udseende, ligesom mobiltelefoner, og så i løbet af kort tid så er der kommet nogle andre som har taget opmærksomheden. Det kan være et helt andet mærke – et helt andet brand som løber med opmærksomheden. Derfor så er det vel egentlig ligegyldigt om de kalder det, det ene eller det andet. De skal i 30 den grad se at få det solgt i et enormt oplag, og der tvivler jeg på at der er så mange som er interesseret i de der. Det er jo stadig sådan et pænt møbel som vi skal have stående og vi skal designe hele vores stue omkring det. Nej, jeg tror ikke på det, og jeg tror om de bruger det ene eller det andet det har jeg egentlig ikke den store mening om. Jeg synes helt klart at deres brand strategi er sådan en "stuck in the middle" strategi. De sætter sig mellem to stole.

40 Nina: Ja, men det de vil med det nye B&O PLAY det er at tiltrække en yngre målgruppe end hvad de hidtidig har sigtet efter eller hvem der hidtidig har købt deres B&O produkter.

Jesper: Ja, så har de glemt at forstå hvad den yngre målgruppe gerne vil have.

Nina: Ja, okay?

Jesper: Vil være mit argument, fordi jeg synes stadigvæk at de henvender sig til sådan til det pænere borgerskab.

Nina: Det siger de faktisk også selv at deres nye PLAY produkter skal være rettet mod "the young professionals", siger de. Som er etablerede unge mennesker, som har nogle penge på lommen så at sige jo.

Jesper: Ja.

5 Nina: Men hvad kunne de i stedet for have gjort for at få fat i en yngre målgruppe, føler du?

Jesper: Jeg vil re-tænke B&O. Redefinere B&O, men nu bevæger jeg mig ud på noget hvor isen i den grad er tynd, for der er jo sikkert andre der kan spille klog på det og sige: "*Hør nu her*" og "*Sådan er konjunkturerne*" og ditten og datten. Men jeg vil gentænke hvilken branche er de i? Er de i salg af musikafspillere eller er de i branchen for interaktion. Altså hvor man er i relation til hinanden. Er de i relationsbranchen? Altså hvis de er det, så skulle de måske leverer et eller andet stykke 'device' som var helt vildt fedt at have med i en eller anden situation, fordi her der kan man bare få så meget mere ud af sin oplevelse hvis man også har sådan en B&O med i lommen eller hvad det nu er.

10

15

Nina: Okay, så du mener at i stedet for at producere produkter som ikke kan noget ekstra, andet end at de står og er pæne, så vil interaktion være bedre at fokusere på.

20 Jesper: Ja. Et par af mine kollegaer har skrevet en artikel for nogle år siden hvor de snakker om forskellige bølger og hvor ... og dem kan man selvfølgelig også kritisere. Men første bølge det er den der industrielle produktion. Altså vi bliver gode til at producere det billigere fordi det... og så kan vi udkonkurrer konkurrenten fordi han har ikke fundet ud af at gøre det ligeså smart som vi har. Og det er sådan meget teknisk kreativitet. Vi skal have nogle teknikere ind som kan optimere, som måske kan på en smart måde og kreativ måde tænke anderledes. Så bevæger vi os op igennem forskellige bølger hvor det begynder at ... hvor B&O befandt sig og hvor andre også befandt sig, hvor det var designet. Det skulle se ud på en bestemt måde. Man havde sådan set optimeret produktionen til det optimale, så nu kunne man skabe en fordel ved at se bedre ud. Knapperne kunne være designet bedre. Det var ikke bare kastet ind med en skovl. Det var med børstet stål og med en lille smule træ og en knap i gummi. Og uha, det var rigtig lækkert design. Og så kommer vi i den sidste bølge her hvor det ikke længere er produktet, men hvor det er oplevelsen, det er interaktionen, det er 'co-creation', det er alt den slags ting som får folk til at slippe pengene. Det vil de gerne betale for. Så væk fra produktet. De må ikke på noget som helst tidspunkt tænke produkter. De skal tænke på interaktion og så kan det godt være at de kan sælge et eller andet til dem.

25

30

35

40

45

Men hvad det bliver det må de vente med indtil de finder ud af hvor deres niche skal være. Det kan godt være at det er et stykke lækkert designet produkt. Det kan også godt være at det er en tanke de sælger. Det kan være de skal over i servicebranchen. Det kan være de skal nedlægge fabrikkerne i Struer og andre steder hvor de producerer lækre gummiknapper og børstet aluminium, og så ansætte nogle andre som netop har den kreative tanke på et helt andet felt end der hvor de var vant til.

- Nina: Kan jeg få dig tilbage til at snakke om målgruppen igen, for jeg har lige nogle spørgsmål videre om PLAY?
- Jesper: Ja.
- 5 Nina: Altså B&O beskriver PLAY som værende: nysgerrig, energifyldt, og sådan ligetil at betjene i forhold til deres tidligere produkter. Og de her karakteristika de er rettet mod en yngre gruppe end hvad de hidtil har fokuseret på, som jeg sagde før. Mener du at det er en god ide at B&O har adskilt deres brands' målgruppe på den her måde at AV produkterne er rettet mod en ældre målgruppe end PLAY er?
- 10 Jesper: Jeg er faktisk ret meget i tvivl om det der med målgrupper. Der er andre artikler som siger at det der med segmentering, og det postmoderne samfund det er to ting der ikke passer sammen. Altså det der er problemet med segmentering det er, at hvis du er i denne her aldersgruppe så er du sådan her. Det er vi faktisk ikke rigtig og ligeså snart vi forsøger at putte nogen ned i en boks så smutter de sgu op af den igen, fordi så 2 minutter efter så er de alligevel anderledes. Så det der med det unge professionelle segment. Jeg tror ikke på at det findes. Jeg tror der er ligeså mange 70-årige som synes at det kunne være fedt, at have sådan en parabol stående inde i stuen som der er 30-årige, der synes det kunne være fedt at have stående inde i stuen. Det er alle mulige andre ting som spiller ind. Jeg tror at det der med B&O, det er lidt ... jeg ville ikke fortælle mine kollegaer her, sådan med stor begejstring i stemmen: *"Nu skal I høre hvis I lige har tid. Jeg har sgu købt et B&O anlæg."* Jeg synes at det ville være lidt pinligt og hvis der var nogen af mine kollager som kom og sagde: *"Ved du hvad, vi havde en fed weekend, fordi vi havde sat vores B&O anlæg op."* *"Hvad? Er der gået noget galt for dig. Altså er du sprunget 20 år tilbage i tiden?"* Jeg kan næsten ikke høre nogen sige med begejstring i stemmen at de har fået et nyt B&O anlæg indenfor. Medmindre at det var mine forældres generation som nu synes, at nu var det gamle stereoanlæg alligevel for gammelt, og nu havde de jo friværdien og nu kunne de lige købe det her. Ja det er fint, og nu har du jo også købt en Arne Jacobsen stol og en Børge Mogensen stol og altså. Alle de gamle afdøde arkitekter og for så vidt afdøde virksomheder som B&O, de hører en uddøende race til, så jeg tvivler på at de har den der målgruppe.
- 20
- 25
- 30
- 35 Nina: Så du tror heller ikke, at PLAY det måske, med sit mere ungdommelige og moderne design, kan forbedre B&O's image. For det er jo det de måske prøver på.
- Jesper: Hvor er det at du ser at det er ungdommeligt?
- Nina: Det er sådan de beskriver PLAY. De beskriver PLAY som ...
- 40 Jesper: Jaja, det er deres. De putter nogle ord på. Men nu putter vi nogle ord på. Du og jeg vi kigger på det her PLAY foran os, og hvor er det så at vi siger: *"Okay, det der det er godt nok ungdommeligt, det er virkelig ungdommeligt?"*
- Nina: Altså det eneste som man kunne skyde på det er at det var meget rent og minimalistisk design, umiddelbart, men det er deres andre produkter selvfølgelig også.
- 45

Jesper: Er det ungdommeligt? Det er da ligeså meget gammeldages, ligeså meget Skandinavisk. Det er da ligeså meget Alvar Aalto. Jeg ved ikke om du ved hvem Alvar Aalto er?

Nina: Nej.

5 Jesper: Nej, der kan du se. Det er en afdød finsk arkitekt, og som jeg sagde så er jeg jo uddannet arkitekt og designer. Så i virkeligheden er det jo virkelig den der tid tilbage til det stilrene, og møbler i træ og vi skal helst være sådan lidt minimalistiske. Men det gør det ikke ungdommeligt. Hvis du nu tænker noget helt andet, og du får 3 ord som skal karakterisere at være ung. Hvad 10 vil du så bruge af ord?

Nina: Energifyldt og glad og udadvendt.

Jesper: Okay. Så er jeg eddermame ung. Haha, men det er jo fint. For det viser jo bare at segmentering ikke duer til noget som helst, fordi jeg er 53 og jeg vil 15 i den grad sige at jeg er energifyldt, jeg er glad og jeg er udadvendt. Øh, du kan finde unge som er indadvendte. Det der med om du er introvert eller ekstrovert, det knytter sig vel ikke til en alder?

Nina: Nej.

Jesper: Energifyldt det handler vel ligeså meget om personlighed og sind. Synes man at det er fedt altid at være i bevægelse og ... Jeg synes for eksempel at 20 det er kedeligt at ligge på stranden en hel dag. Jeg skal lave noget. Så det har ikke noget at gøre med min alder. Glad, det er vel også noget personligt.

Nina: Ja, jeg kan godt se hvad du mener med segmentering, at det kan være rigtig svært at sætte folk ind i forskellige kasser.

25 Jesper: Ja, og jeg tror altså ikke på at det passer med produkter. Hvis vi så endelig fandt nogle ord som siger: *"Okay, det her det er ungt. Ungt det er karakteriseret ved sådan og sådan."* Når man så siger okay, peg så på B&O PLAY, og fortæl mig lige nøjagtigt så om det i benenes facon eller om det er i farverne eller om det er i nogle andre designelementer. Når vi snakker 30 om designelementer så er der jo form og farver. Størrelse. Materialevalg og den slags som ligger i designerens værktøjskasse, og hvis du prøver det der af med at, nu prøver vi at se om der er en entydighed om at være ung. Og hvis du endelig lykkes i at finde sådan en 3 ord der kan karakterisere det at være ung hvis skal du omsætte det til design. Til form, farve, 35 størrelse, illustration, typografi, what so ever, så tror jeg, at det bliver fuldstændig arbitrært. Der er ikke nogen som vil kunne sige: *"Ah, sådan der. Det kan jeg godt se. Altså noget der er fuldstændig cirkelrunt og som har en orange farve og står på 3 ben, det er simpelthen bare. Det sparker simpelthen bare benene væk under enhver."* Der var også det der, at når man snakker om ung og ældre, så er der jo sådan lidt: *"Jeg forstår ikke ungdommen"* eller *"Ungdommen forstår ikke alderdommen."* Altså der er sådan en generationsforskel. Vi forstår ikke hinanden og vi synes at den næste generation opfører sig besynderligt på nogle punkter. *"Det kan jeg simpelthen ikke forstå at de kan gøre på den og den måde."* *"Eller at de synes at det og det er sjovt."* Og det kan være musik, men igen hvis du kigger på 40 45

5 Roskilde Festivalen, altså ja der er allerflest unge dernede, men der er jo  
også en hel masse ældre, som synes at det er fedt at tage på Roskilde  
Festivalen. Så man kan jo heller ikke sige, at musiksmagen den er virkelig  
anderledes – Næh. Du kan sagtens se en 50-årig, ældre mænd stå dernede  
og jinge til Roskilde Festivalen. Det kan godt være at de ikke ligger i telt på  
10 samme måde da de er blevet lidt mere magelige og den fysiske, altså  
menneskets krop den forandrer sig jo. Så det der med at ligge i telt og  
drikke sig hjernen ud, det er ikke helt så nemt når man har placeret de 50.  
Der skal længere tid til at restituerer sig og så videre. Men det er altså ikke  
15 på musiksmagen at de adskiller sig. Så jeg vil sige at det der med  
segmentering det hører også tiden til for 25 år siden, og det er også igen et  
eksempel på at B&O har mistet pusten. At de overhovedet kan finde på at  
bruge ordet segmentering. Hvis vi kigger på et af de større ... som jeg  
sagde. Hvorfor var det ikke B&O der blev til Apple? Apple segmenterer jo  
ikke. Det er jo ikke sådan at vi siger at Apple produkter er for de unge.  
Eller iPad'en det er også for de unge. Eller et eller andet.

Nina: Nej det er det ikke.

20 Jesper: Næh, det er for alle mellem himmel og jord. Det er asiater, europærer, det  
er sydamerikanere. Det er alle. Der ikke noget med at de siger, at nu prøver  
vi at ramme et ungt segment. Næh, det er sgu alle der render rundt med en  
Apple computer. Det er på kryds og tværs af nationaliteter, kulturer, alder  
og alt muligt. Jeg synes, at B&O også i deres markedsføring af PLAY viser,  
at de har mistet forbindelsen til markedet ... og tænker gammeldages, men  
nu skal jeg jo ikke løse problemet for dem. Det må de selv gøre.

25 Nina: Kan jeg gå lidt videre i spørgsmålene? Er det okay med dig?

Jesper: Ja.

30 Nina: Vi har fundet frem til at i B&O's nyeste rapport, den fra april. Der har de  
sådan en kvartals rapport fra 3. kvartal. Der fremgår det at deres AV  
produkter de har tabt 197 millioner danske kroner i forhold til  
sammenlignet 3. kvartal sidste år, mens at B&O PLAY har oplevet en  
fremgang på 84 millioner danske kroner, og tror du at det her indikerer at  
B&O de oplever en brand kannibalisierung, altså hvor PLAY stjæler kunder  
fra moderbrandet, eller kan det tænkes at PLAY har vakt ny interesse hos  
forbrugerne med et nyt image og nedsatte priser?

35 Jesper: Hmm. Jeg tror mest på den der med kannibalisierung, men det vil jeg jo altså  
... der skal man nok passe på med at mene noget, sådan kategorisk, fordi  
det kan godt være, at de har fat i et nyt segment og at den anden, altså  
nedgangen i AV produkter, at det simpelthen bare er fordi at flere og flere  
40 falder fra der og det ville have set sådan ud ligegyldigt om de havde  
introduceret B&O PLAY eller ej. Og grunden til at de ser en opgang i B&O  
PLAY, er det fordi de hugger folk fra det andet produkt eller er det  
simpelthen fordi af bare nyhedsinteresse? Vi ved jo at mennesker er  
interesserede, de er nysgerrige mennesker. Så ligeså snart der kommer  
45 noget nyt, jamen så kan jo se på de der kurver, der er en  
introduktionskurve som stiger og stiger og stiger, og folk synes at det ser  
interessant ud og der er sådan lidt ... ja nyhedsinteresse i det, men det  
betyder jo ikke at de har fat i den lange ende. Det kan jo være at kurven

knækker gevaldigt hurtigt og falder ned. Og det var det jeg snakkede om tidligere, at hvis de skal ind på det her marked, så er det ligesom med mobiltelefoner. Se at få solgt en hel masse i løbet af kort tid, fordi om 2 år så er der ikke en kæft der gider at snakke om B&O PLAY. På samme måde som Samsungs ditten-og-datten, altså og for 2 år siden var det at det var en android telefon interessant. Der var oven i købet reklamer for android. Noget så åndssvagt som reklamer for et styresystem, som ingen af os rigtig kunne fornemme, men det var en android telefon ... uh, det var en androidtelefon. Hvad betyder det, ved jeg ikke, men det er en lille sjov grøn mand som jeg kan se på nogle reklamer. *"Åh, fedt, har du en android telefon."* I dag er det fuldstændig ligegyldigt om du kører android eller hvad. Det er der ingen der gider at snakke om længere. Så på den måde, da forsvinder det ufatteligt hurtigt. Der mener jeg, at der har B&O jo ikke ... der er jo ikke noget 'word of mouth' i deres B&O PLAY. Altså hvad i alverden skulle man fortælle sine kollegaer om? *"Nu skal du høre, jeg har edderhylme købt nogle nye, smarte højtalere. De ligner nogle satellitter. De fylder af helvedes til, men de er fandme smarte."*

5

10

15

Nina:

20

Men tror du at det kan skyldes at da PLAY er et billigere produkt som stadigvæk udstråler en B&O identitet. Tror du så at, de måske med PLAY har fået nye kunder til som måske ville have købt fra konkurrerende brands, som for eksempel Samsung eller Loewe eller sådan noget. Men nu da de kan få et billigere produkt, som har noget B&O over sig, så vælger de at købe B&O PLAY i stedet for?

Jesper:

Jeg tør ikke sige det. Jeg tvivler på det.

25

Nina:

Ja, så du tror ikke at der er kommet nye kunder til som ellers ville have købt fra nogle konkurrerende brands?!

Jesper:

Nej. Nej.

Nina:

30

Nej, okay. Tror du at et billigere brand det vil skabe forvirring hos forbrugerne, fordi de har svært ved at skelne mellem hvad de får ved moderbrandet og hvad de får ved sub-brandet i forhold til pris og kvalitet, fordi at deres AV produkter er så meget dyrere end sub-brandet?

Jesper:

Ja?

Nina:

35

Så selvom B&O de siger at de ikke går ned på kvalitet og stadig befinder sig, med deres sub-brand, i en premium price klasse, så er det stadigvæk noget billigere, for ikke at sige meget billigere produkt end hvad deres AV produkter er. Og tror du at forbrugerne har svært ved at skelne mellem dem. Man kunne for eksempel forstille sig at det udvander lidt B&O's equity eller eksklusivitet da alle har råd til produkterne?

Jesper:

40

Ja, det præcis sådan jeg sagde eller som blev refereret i "Jylland-Posten", at den risiko er der jo. Der vil jeg være meget påpasselig med at lave den slags. Jeg tror også at jeg ville have lavet noget helt, helt andet som først meget sent i et forløb ville det stå klart for folk at det faktisk var B&O der stod bag. De skulle have lavet et helt nyt mærke. Kaldt det noget helt andet. Aldrig solgt det sammen med B&O anlæg. De skulle have solgt det i nogle helt andre butikker, om det var i Silvan eller et eller andet. Komme så langt

45

væk fra deres moderbrand som overhovedet muligt, fordi det her 'in-between' det ødelægger kun. Folk der gerne vil betale enormt mange penge for et af deres eksklusive tv-apparater har jo ikke lyst til, at blive sat i samme bås som de der billige produkter, og omvendt er de der billige produkter det er sådan lidt: *"Hvorfor i alverden betaler du så mange penge for det?"*

*"Jamen jeg betalte ikke mange penge for det – det var billigt."*

*"Det er da ligegyldigt, det er da B&O. Det er altid for dyrt i forhold til hvad du ellers kunne have fået."* Fordi sådan er B&O jo. B&O er altid for dyrt i forhold til hvad du får af teknologi. Når det så er sagt, når de snakker om kvalitet. Igen prøv at test det af. Før var det, det der med unge segment. Prøv at test det af, og se om det holder hele vejen igennem. Er der en fuldstændig klar linje mellem det de siger: *"Vi passer til det unge segment som kan karakteriseres ved disse 3 ord og som så også kan genfindes i vores design."* Altså, linjen er der overhovedet ikke. Der er slet ingen forbindelse den vej igennem. Når vi så snakker om kvalitet. Vi holder den høje kvalitet. Prøv at spørge folk om hvad de forbinder med kvalitet i produkter. Hvad, hvis du skal finde 3 ord som karakteriserer den her type produkter, elektroniske produkter, hvad er det, kvalitet?

- 20 Nina: Øh, brugervenlig, vil jeg sige, og at det er holdbart og at det er, hvad siger man, 'reliable'.
- Jesper: Ja. Er det det samme som holdbart?
- Nina: Ja det er det vel et eller andet sted. At man kan forvente god kvalitet i form af god lyd, hvis det var en højttaler for eksempel.
- 25 Jesper: Ja okay. Hvis vi nu kigger på et Apple produkt. Det holder ikke ret længe. Altså du betaler et eller andet for en iPhone og så holder den i 3 år, så er den brugt op – er det ikke sådan noget lignende?
- Nina: Jo.
- 30 Jesper: Og alligevel så vil de fleste nok kigge på den og sige: *"Åh det her, det er eddermame kvalitet."*
- Nina: Men de laver også integrerede programmer så når man først er inde i det styresystem, så har man svært ved at vænne sig væk fra det igen. Altså man er jo brand loyal på en eller anden måde os jo.
- 35 Jesper: Ja. Jeg ville jo sige at 'plug and play', at de bare fungerer. At der er sådan en kompatibilitet i det. Og at det hele er 'smooth' for mig, og at den er nem at have i lommen, men igen prøv at teste det af og jeg tror igen at det bliver svært at se den klare linje igennem. Hvor man kan sige: *"Nå, det kan jeg godt se."* Der er fuldstændig overensstemmelse mellem hvad folk de opfatter som kvalitet og det som de så kan se i B&O's produkt. De skal selvfølgelig ikke have B&O i tankerne når de bliver spurgt, men når du siger elektroniske produkter, og det kan være alt fra en GPS over til en røremaskine og andet. Hvad er det der karakteriserer kvalitet? Jeg tror, at du får ligeså mange svar som du spørger, for det er hamrende svært for folk at definere kvalitet. Det bliver sådan noget underligt noget. For
- 40 eksempel at det kan holde længe. Er B&O's produkt lavet til at kunne holde
- 45



længe? Jamen hvis det var det, så er det jo helt forkert at lave et billigt produkt, det siger noget om det stik modsatte. Så vil der være en helt masse modstridende resultater som vil gøre at, det var ikke nogen klog beslutning.

- 5 Nina: Nej, men førhen der var B&O's produkter jo også ment som at de skulle vare i lang tid. Produktlivscyklusen er jo også blevet kortere. Folk de skifter mere deres produkter ud end de måske tidligere gjorde.
- 10 Jesper: Ja, præcis. Mine forældre de har stadig det der stereoanlæg som de købt der for 20 år siden, og synes at det er enormt flot. Hele stuen er bygget op omkring det stereoanlæg. Jeg tror, at jeg har haft 5 stereoanlæg. Det der egentlig bare for mig er vigtigt det er, at det hele spiller sammen. Jeg synes at det er død åndssvagt, at jeg har et fjernsyn og et stereoanlæg og en computer som alle sammen kunne kobles sammen til en enhed. Altså hvor skal man have så meget forskelligt derhjemme som ikke passer sammen.
- 15 Det synes jeg er pisse irriterende. Så hvis B&O kunne komme med den løsning. Sige: *"Se nu her Jesper. Du har en computer, ja det har de fleste, du har en iPhone i lommen. Der er også musik på. Så har du noget som kommer ud igennem nogle lidt større højtalere, fordi du gerne vil have noget bedre lyd, og så har du en stor, dejlig fladskærm derhjemme, men alt det spiller jo ikke sammen fordi det vidt forskellige formater og snakker vidt forskellige sprog. Hvis du køber denne her 'dingenot' af mig, så er det løst. Trådløst, du skal bare sætte den i stikkontakten og det er fuldstændig lige meget om den sidder ude i skuret eller i garagen eller et andet sted. Bare der er trådløs forbindelse til den, så ordner den sig selv. Og så får du lige den her lækre fjernbetjening med for så kan du både styre din computer og din iPhone og det hele fra den."*
- 20 *"Tak, hvor meget koster det?"*
- 25 *"50.000."*
- 30 *"Ja, det er okay. Det vil jeg sgu gerne betale. For det er eddermame en fed oplevelse."*
- Nina: Men det er jo også det som Apple har gjort med deres AirPlay system, som B&O jo også prøver at få fat i.
- Jesper: Præcis. Apple laver jo AirPlay, ikke for at det skal se lækkert ud, men fordi det skal fungere. Fordi vi skal løse nogle udfordringer i det her liv vi lever, og det er sgu ligegyldigt om man er ung eller gammel. *"Nu vil jeg gerne se en gammel film, jeg tror nok at den hedder sådan og sådan."*
- 35 *"Jamen det er da nemt du går bare ind her og så søger du og så kommer den op, og så spiller du og så er der surround anlæg og så videre. Og prisen den bliver helt automatisk ordnet på den konto som du har oprettet."* Herligt. Nu skal jeg enten beslutte mig for om jeg skal have YouSee eller et eller andet, og så skal jeg ind og finde den der og det er lidt bøvlet. For at sige det mildt. Det er så ekstremt bøvlet, at jeg aldrig bruger det. Det er næsten nemmere at gå ned i en eller anden butik og købe en dvd eller en blue-ray, selvom det er frygteligt gammeldages.
- 40
- 45 Nina: Jeg har lige et par spørgsmål mere. Så du mener at i stedet for at B&O producerer et billigere produkt, så burde de måske have lavet det som man kalder en 'shadow endorser' strategi, altså hvor forbrugerne måske ikke er klar over at der er en forbindelse mellem B&O og deres sub-brand.

- Jesper: Ja.
- Nina: Tror du at det ville have været bedre for dem, at forbrugerne ikke vidste at der var en forbindelse mellem PLAY og B&O?
- 5 Jesper: Jeg tror at den forbindelse er til skade for dem. Det giver den der underlige ...*"Nå, hvad er nu det. Nu troede vi lige at B&O var i den dyre ende"* eller omvendt. *"Nu troede vi lige at B&O var sådan og sådan."* Så det giver kludder oveni knolden på folk. På samme måde som hvis Apple pludselig begynder at lave et eller andet. *"Hvad er nu det? Nu troede vi lige at Apple var sådan og sådan. Hmm, det er noget underligt noget. Nu forstår jeg ikke en skid."* Lidt ligesom Nokia også glemte at se sig omkring.
- 10 Nina: Ja. Lige et sidste spørgsmål faktisk kun. Hvor ser du B&O og B&O PLAY om 5 år hvis du skulle give din egen vurdering af det?
- Jesper: Ah, det er fedt. Så lover du, at du ringer til mig om 5 år.
- Nina: Haha, ja. Du får en præmie hvis du gætter rigtigt.
- 15 Jesper: Nej, bare for at sige: *"Jeg skal lige fortælle dig at du tog fejl."* Haha.
- Nina: Haha. Det var bare i forhold til hvad du ville tro med din erfaring og hvad du kender til sådan noget her.
- Jesper: Og det kommer nu. Jeg tror ikke at de eksisterer om 5 år.
- Nina: Hverken PLAY eller B&O?
- 20 Jesper: B&O PLAY eksisterer ikke om 5 år. Og muligvis eksisterer B&O heller ikke om 5 år.
- Nina: Okay?
- Jesper: Medmindre der er et eller andet stort firma som har købt dem op og sagt: *"Okay, fordi I har sådan et godt brand så får I lov til at ... så køber vi brandet og så 'rebrander' vi det til et eller andet."* Men jeg kan ikke rigtig komme i tanke om hvem det skulle være, som kunne finde på at ...
- 25 Nina: Okay, du tænker ikke Apple, for de har jo før prøvet at få fat i Loewe. Tyske Loewe?
- 30 Jesper: Ja. Jeg kan ikke rigtig se hvad Apple skulle bruge B&O til. Ville du og jeg sige: *"Åh, fedt jeg kan få en Apple B&O telefon."* Åh nej fri os for det, for så virker den ikke helt rigtig og den bliver bare dyre og den er sådan lidt, nej. Nej tak, jeg tror egentlig bare at jeg skal have en Apple. Hvis Apple og Samsung gik sammen så ville jeg tænke: *"Hold da kæft, nu sker der noget."* På den anden side ville de så nok også sidde på en for stor del af markedet.
- 35 Nina: Ja, det ville det nok. Men jeg har faktisk ikke flere spørgsmål nu. Tak for din tid.
- Jesper: Det er okay. Jeg håber at du kan bruge mine mavefølelser til noget.
- Nina: Jo, helt sikkert. Har du nogle spørgsmål eller mere du lige vil tilføje?

Jesper: Nej, jeg synes det er helt fint.

Nina: Okay, men tusind tak for interviewet i hvert fald.

Jesper: Velbekom, og held og lykke med det.

Nina: Jo tak, og hav en god dag. Godt, hej.

5 Jesper: Hej.

## 1.3 Appendix 3 – Loewe’s and B&O’s Key Figures 2012

### 1.3.1 Loewe – Key Figures

(Loewe, Annual Report 2012)

## Key Figures (IFRS)

The Loewe Group in Numbers \*

EUR million

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Sales	250.0	274.3	307.3	324.0	374.0	372.5
EBIT	-29.0	-10.5	-5.3	13.5	28.5	21.1
Net income/loss	-44.5	-10.7	-7.0	8.0	18.9	7.2
Earnings per share (EUR)	-3.42	-0.82	-0.54	0.62	1.45	0.55
Dividend per share (EUR)	0.00**	0.00	0.00	0.25	0.50	0.27
Non-current assets	43.4	42.3	47.2	48.2	49.6	46.4
Equity (excl. minority interest)	24.5	72.0	79.5	87.6	88.4	71.6
Net bank balances	8.2	27.0	13.1	35.1	33.9	-1.7
Factoring	-6.6	0.0	-5.0	0.0	-0.1	0.9
Capital expenditure	24.9	17.0	20.7	19.0	23.9	23.2
Depreciation and amortization	23.5	21.9	21.7	20.3	20.4	19.1
Free cash flow	-37.9	18.9	-23.1	7.8	39.9	1.8
Development costs	13.2	14.4	15.9	16.1	15.6	14.4
Interest expense, net	3.7	2.3	2.4	1.8	1.0	2.2
Number of employees	1,004	1,022	1,062	1,042	1,007	997

\* Continuing and discontinued divisions

\*\* Proposal to the Annual Shareholders' Meeting on June 11, 2013

### 1.3.2 B&O – Key Figures

(B&O, Annual Report 2011/12)

## FIVE-YEAR OVERVIEW – KEY FIGURES

5

Bang & Olufsen a/s – Group (DKK million)	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
<b>Income statement:</b>					
Revenue	3,008	2,867	2,762	2,790	4,092
Gross margin, %	40.4	40.3	39.4	39.6	46.2
Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA)	379	299	212	(210)	494
Earnings before interest and tax (EBIT)	122	60	(34)	(496)	195
Financial items, net	(16)	(20)	(9)	(30)	(30)
Earnings before tax (EBT)	104	40	(50)	(523)	154
Earnings after tax	73	28	(33)	(383)	112
<b>Financial position:</b>					
Total Assets	2,892	2,508	2,562	2,613	2,814
Share capital	362	362	362	362	121
Equity	1,626	1,538	1,496	1,517	1,481
Net interest-bearing debt	248	85	84	120	335
Net working capital	613	451	477	528	483
<b>Cash flow:</b>					
- from operating activities	225	320	218	113	332
- from investing activities	(380)	(318)	(178)	(339)	(254)
- acquisition of tangible assets	121	96	83	111	190
- free cash flow	(155)	2	40	(226)	78
- from financing activities	134	(100)	(44)	418	(181)
Cash flow for the period	(21)	(98)	(4)	192	(104)
<b>Key figures:</b>					
EBITDA-margin, %	12.3	10.4	7.7	(7.5)	12.1
EBIT-margin, %	4.1	2.1	(1.2)	(17.8)	4.8
NIBD/EBITDA, %	65.6	28.4	39.6	(57.1)	67.8
Return on assets, %	5.2	2.8	(1.6)	(20.6)	7.4
Return on invested capital, excl. goodwill, %	17.4	13.3	6.3	(21.6)	20.3
Return on equity, %	4.6	1.8	(2.3)	(25.8)	6.7
Full time employees at the end of the period	2,106	2,008	2,046	2,051	2,579
<b>Stock related key figures:</b>					
Earnings per share (EPS), DKK	2	1	(1)	(16)	4
Earnings per share, diluted (EPS-D), DKK	2	1	(1)	(16)	4
Price/Earnings	30	96	(59)	(3)	29