

Virksomhedsøkonomi A

Terminsprøve – 3H og 3J

Onsdag d. 28. januar 2026
kl. 9.00-14.00

Vejledning

Dette opgavesæt består af 4 opgaver. Til hver opgave er der et antal spørgsmål med en vejledende vægt, som benyttes ved bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse.

Alle opgaver besvares uafhængigt af hinanden. Til opgaverne medfølger en Excel-fil med en række bilag, der indeholder data og skabeloner. Excel-filen hentes samme sted som opgaveteksten. Desuden medfølger en Word-fil, hvor alle spørgsmålene fremgår. Word-filen hentes også samme sted som opgaveteksten.

Husk:

Gem filerne på din disk, inden du begynder at anvende dem. Som navn på filerne angiver du dit navn.

Besvarelsen afleveres som ét samlet og sammenhængende dokument, dvs. Word-filen, hvor du indsætter relevante dele fra Excel-filen. Word-filen omdannes til en pdf-fil inden aflevering. Besvarelsen afleveres i afleveringsmappen på Ludus.

Det er ikke tilladt at kommunikere med andre under prøven.

Opgave 1

Virksomhedsanalyse

Bang & Olufsen A/S er en ikonisk dansk virksomhed, der er kendt for design, udvikling og produktion af eksklusive lyd- og billedprodukter. Virksomheden blev grundlagt i 1925 i Struer og har siden opbygget et globalt brand, der er synonym med æstetik, innovativ teknologi og enestående lyd kvalitet.

Bang & Olufsen A/S opererer i dag i mere end 70 lande, og hovedkontoret ligger stadig i Struer. Virksomheden råder over design- og udviklingsafdelinger i Struer og København samt et globalt netværk af showrooms og butikker, der muliggør direkte kundekontakt og understøtter en sammenhængende brandoplevelse.

Forretningsområderne hos Bang & Olufsen A/S omfatter:

- Højtalere og lydsystemer
- Hovedtelefoner
- Fjernsyn og hjemmebiografssystemer
- Specialdesignede løsninger

På hjemmesiden fremhæver Bang & Olufsen A/S virksomhedens dedikation til håndværk og innovation: "Vi lever for at skabe produkter, der kombinerer teknisk præcision og tidløst design for at levere en lyd- og billedoplevelse i verdensklasse."

Bang & Olufsen A/S' vision er:

"At bringe magien fra lyd og billede ind i hverdagens øjeblikke og inspirere til en meningsfuld tilværelse gennem vores design og teknologi."

Virksomheden stræber desuden efter at være kendt som en miljøansvarlig og værdibaseret virksomhed, der fokuserer på bæredygtighed og socialt ansvar. Dette afspejler sig bl.a. i en målsætning om at reducere CO₂-udledningen, anvende mere bæredygtige materialer i produkterne, og at nye produkter udvikles efter konceptet "Cradle to Cradle".

Bang & Olufsen A/S' værdier er:

- "Innovation og Kreativitet: Vi skubber grænserne for teknologi og design for at skabe produkter, der overgår kundernes forventninger.
- Kvalitet og Præcision: Vi leverer produkter med uovertruffen ydeevne og omhyggelig opmærksomhed på detaljer.
- Bæredygtighed og Ansvarlighed: Vi integrerer miljøhensyn i vores design og drift."

Siden januar 2023 har Bang & Olufsen A/S arbejdet med at implementere virksomhedens strategi – "Luxury Timeless Technology" - og dermed lægge fundamentet for langsigtet rentabel og bæredygtig vækst. Bang & Olufsen A/S har derfor haft fokus på at styrke virksomhedens position som et luksusbrand, forbedre kundeoplevelsen i brandets salgskanaler, reducere tilstedeværelsen i multibrandbutikker og udvikle produkter af højeste kvalitet. Denne strategi indebærer bl.a., at Bang & Olufsen A/S løbende hæver priserne og implementerer et "Win-city" koncept, hvor selskabet satser på butikker i de store byer i verden med størst koncentration af ekstremt velhavende indbyggere.

I 2024/25 beskæftigede Bang & Olufsen A/S omkring 1.000 medarbejdere, mens omsætningen var på mio. kr. 2.553, og resultatet før skat var på mio. kr. 2.

Til denne opgave foreligger der følgende materiale:

Ledelsesberetning:

- Ledelsesberetning Bang & Olufsen A/S – 2024/2025 (uddrag) – se side 7 i dette dokument.

Artikler:

- B&O er færdig med at slanke butiksnet, DetailWatch, d. 5. juni 2024 – se side 8 i dette dokument.
- Højtalere fra B&O koster nu 1 mio. kr., Børsen, d. 10. april 2024 – se side 10 i dette dokument.

Nøgletal:

- Bearbejdede regnskabs- og nøgletal for Bang & Olufsen A/S for årene 2022/23 – 2024/25. Se bilag 1 i Excel-filen.

Spørgsmål 1.1 - 1.6

1.1 (10 %)

Redegør med udgangspunkt i det vedlagte materiale for, hvilke forhold der har haft betydning for den økonomiske udvikling i Bang & Olufsen A/S fra 2022/23 til 2024/25.

1.2 (10 %)

Analyser udviklingen i indekstallene for indtjening og kapitaltilpasning fra 2022/23 til 2024/25 ved hjælp af de fundne forhold. Se spørgsmål 1.1.

Nøgletallene fremgår af bilag 1.

1.3 (5 %)

Vurder, hvordan indekstallenes udvikling har påvirket overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed fra 2022/23 til 2024/25.

Nøgletallene fremgår af bilag 1.

1.4 (5 %)

Forklar, hvorfor gearingen i Bang & Olufsen A/S er faldet fra 1,49 g i 2022/23 til 1,05 g i 2024/25.

Nøgletallene fremgår af bilag 1.

1.5 (5 %)

Diskuter, om Bang & Olufsen A/S' nye prisstrategi medfører en stigning i afkastningsgraden.

1.6 (4 %)

Vurder, hvilke vækststrategier Bang & Olufsen A/S anvender.

Opgave 2

Optimal indkøbsstørrelse

En tøjbutik sælger modetøj, der indkøbes hos forskellige leverandører. En af disse varer er en skjorte, der indkøbes hos en dansk leverandør.

Tøjbutikken sælger 5.000 skjorter pr. år, og salget er jævnt fordelt over året. Skjorterne koster kr. 200 pr. stk. uanset indkøbets størrelse. Ordreomkostningerne udgør kr. 600 pr. indkøb.

Tøjbutikken kalkulerer med, at lageromkostningerne udgør 12 % af gennemsnitslagerets værdi.

Spørgsmål 2.1 - 2.5

2.1 (4 %)

Beregn den optimale indkøbsstørrelse.

De nødvendige informationer fremgår af bilag 2.

2.2 (4 %)

Beregn de samlede lager- og ordreomkostninger pr. år ved den optimale indkøbsstørrelse.

2.3 (4 %)

Beregn bestillingspunktet, når leveringstiden er 18 dage.

Tøjbutikken har modtaget et tilbud fra en udenlandsk leverandør, der kan levere skjorterne i samme kvalitet som den danske leverandør. Prisen er kr. 190 pr. stk., men da den udenlandske leverandør er fra Kina, skal Tøjbutikken indkøbe 5.000 stk. skjorter pr. indkøb. Ordreomkostningerne er kr. 3.000.

2.4 (8 %)

Beregn, om det er lønsomt at skifte leverandør.

De nødvendige informationer fremgår af bilag 2.

2.5 (5 %)

Diskuter, hvilke overvejelser tøjbutikken må gøre, inden den eventuelt beslutter at skifte leverandør.

Opgave 3

Optimering af knappe ressourcer

Trækassen A/S producerer eksklusive trækasser, som sælges i det meste af verden. Trækasserne blev oprindeligt solgt igennem møbelforretninger til hylder og anden indretning af kundernes hjem. For et par år siden begyndte nogle højttalerproducenter også at anvende kasserne til deres højttalere på grund af det eksklusive look og den forholdsvis lave pris.

I Trækassen A/S' sortiment indgår en trækasse af palisander, der produceres i seks forskellige størrelser, nemlig P-40, P-50, P-60, P-70, P-100 og P-120. Teaktrækasserne produceres på det samme anlæg, som har en kapacitet på 900 timer i det kommende kvartal.

Efter højttalerproducenterne er begyndt at efterspørge trækasserne, har virksomheden ikke tilstrækkelig kapacitet på produktionsanlægget. Virksomheden overvejer derfor at udvide produktionskapaciteten. Produktionschefen har indhentet et tilbud på leje af et produktionsanlæg med en kapacitet på 480 timer pr. kvartal. Lejen pr. kvartal udgør kr. 400.000.

Spørgsmål 3.1 - 3.3

3.1 (8 %)

Udarbejd den optimale afsætningsplan for det kommende kvartal, når der tages hensyn til den begrænsede kapacitet på 900 maskintimer.

De nødvendige informationer fremgår af bilag 3 i Excel-filen.

3.2 (4 %)

Beregn det samlede dækningsbidrag ved den optimale afsætningsplan. Se spørgsmål 3.1.

3.3 (5 %)

Vurder, om det er lønsomt at leje produktionsanlægget for kr. 400.000 pr. kvartal.

Opgave 4

Iværksætter

Ole Berg har arbejdet 7 år på en mellemstor højttalerfabrik i Vejle. Han startede som produktionsmedarbejder og avancerede hurtigt til produktionschef. Han har i de seneste 6 måneder dog oplevet en dalende motivation og arbejdsglæde samt stigende utilfredshed med virksomhedens direktør og enejer. Ole Berg har erkendt, at hvis han skal have sin arbejdsglæde tilbage, skal han starte sin egen højttalerfabrik, der skal hedde OB Lyd A/S. Dermed bliver han sin egen chef, og virksomhedens overskud vil tilfalde ham.

Der er ingen tvivl hos Ole Berg om, at han selv skal arbejde med design og produktion af højttalerne, mens han vil ansætte en til at tage sig af det administrative arbejde. Han ønsker at bruge størstedelen af sin tid og energi på produktudvikling i virksomheden.

Ole Berg har i samarbejde med en revisor opstillet et forventet resultatbudget for virksomhedens første driftsår. Se bilag 4. Han mangler dog at udarbejde likviditetsbudgettet.

Spørgsmål 4.1 - 4.4

4.1 (4 %)

Vurder, hvilken iværksættertype Ole Berg er.

4.2 (6 %)

Udarbejd et kvartalsopdelt likviditetsbudget for OB Lyd A/S for 2026.

De nødvendige informationer fremgår af bilag 4.

I bilag 4 er en skabelon til likviditetsbudgettet.

4.3 (4 %)

Forklar, hvorfor afskrivninger på produktionsudstyr ikke er medtaget i likviditetsbudgettet for OB Lyd A/S.

4.4 (5 %)

Vurder, hvad Ole Berg kan gøre for at forbedre likviditeten i OB Lyd A/S.

Ledelsesberetning Bang & Olufsen A/S - 2024/2025 (uddrag)

2024/25 – Resultater og udvikling

Året var præget af stigende geopolitiske usikkerheder og lavere vækst på flere nøglemarkeder. Den samlede omsætning udgjorde 2,6 mia. DKK, et fald på 1 % i lokale valutaer. Bruttomarginen steg til rekordhøje 55,0 % drevet af en målrettet prisstrategi.

I november 2024 gennemførte vi en forhøjelse af egenkapitalen på 217 mio. DKK gennem aktiesalg til eksisterende og nye investorer.

Strategisk fokus

Vi arbejder målrettet med fire søjler: brandpositionering, kanaludvikling, partnerskabsudvidelse og løft af produktporteføljen. Brandbevidstheden blev styrket gennem samarbejder med Riva, Ferrari og Saint Laurent, og vi har udviklet en treårig marketingstrategi, der vil øge investeringerne i de kommende år.

Kanaludvikling

Det globale detailnetværk tilpasses for at afspejle luksuspositioneringen. Dette indebærer lukning, opgradering eller flytning af butikker som ikke præsterer, samt åbning af nye butikker i nøgleområder. Multibrand-tilstedeværelsen er reduceret, og antallet af brandede butikker – især i EMEA (Europa, Mellemøsten og Afrika) – er justeret for at sikre optimale placeringer.

Win City-konceptet viste 30 % vækst i salg og er nu implementeret i New York, London, Paris og Hongkong, med næste fase i gang i Los Angeles og Tokyo. Flere byer følger. Fokus er især på ekspansion i de store byer i verden med størst koncentration af ekstremt velhavende indbyggere.

Omstillingen har krævet betydelig koordinering og planlægning på tværs af organisationen og har handlet om at få Bang & Olufsen rykket op som et luksusbrand på det globale marked.

Produktportefølje

I september 2024 lancerede vi flagskibshovedtelefonerne Beoplay H100, bygget på vores egen Amadeus-softwareplatform. Vi introducerede også Atelier, der giver kunder mulighed for skræddersyede produkter fremstillet i Struer. Otte produkter er nu Cradle to Cradle-certificerede, herunder Beosound Theatre – verdens første Cradle to Cradle certificerede soundbar. Udviklingen af nye produkter har været en central prioritet i vores arbejde gennem året.

Bæredygtighed og organisation

Vi arbejder aktivt med cirkulært design og forlængelse af produkters levetid. Denne årsrapport er vores første integrerede rapport i overensstemmelse med EU's CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) og ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Salg, service og kundeservice er samlet i én global enhed for at skabe en mere kundefokuseret organisation.

B&O er færdig med at slanke butikksnet – men vækst udebliver i nøglemarked

Med en ny kapitalindsprøjtning i udsigt og mere end 2000 multibrand-butikker (forhandlere) skåret ud af nettet i seneste regnskabsår er danske B&O klar på at trykke speederen i bund på luksusstrategi.

DetailWarch, 5. juli 2024

Multibrand skåret til benet

Især i forhandlernetværket var B&O's helt store kniv fundet frem i løbet af 2023 og 2024.

”En del af vores strategi er jo, at vi fokuserer på vores brandede kanaler – altså vores egne butikker og vores monobrand-partneres butikker samt vores egne e-commerce-salgskanaler. Derfor har vi også reduceret antallet af multibrand-butikker med mere end 2000,” siger finansdirektør Nikolaj Wendelboe.

Beskæringen ligger i forlængelse af strategien 'Luxury Timeless Technology', der skal vende stimen af underskudsår for det danske elektronikdesign-klenodie, der dog præsterede et markant mindre underskud før skat på 7 mio. kr. i 2023/24 mod 152 mio. kr. året forinden.

Men nu er nedskæringerne i forhandlernetværket altså lagt på hylden for denne gang, fortæller finansdirektøren.

”Jeg tror ikke, vi kommer til at skære flere multibrand-butikker, for vi skar kraftigt sidste år, så vores netværk er relativt trimmet lige nu,” siger Nikolaj Wendelboe og uddyber:

”Men vi kommer nok stadig til at skifte ud i nogle af profilerne i multibrand-nettet. Vi er mere fokuseret på de multibrand-butikker, der har livsstils- og *high end*-brands. I Danmark er Hi-Fi-klubben et godt eksempel på en multibrand-butik, vi rigtig gerne vil være i.”

Foruden mere end 2000 multibrand-butikker på tværs af de tre regioner EMEA (Europa, Mellemøsten og Afrika), APAC (Asien og Stillehavsregionen) og Americas (Syd- og Nordamerika) har B&O også skåret gevaldigt på ”online salgspaltforme” året ud – på bekostning af omsætningen.

Træg vækst i Kina skuffer

Da Bang & Olufsen aflagde årsrapport i 2022/23, lød forventningen til året, der kom, på en omsætningsvækst på mellem 0 og 9 pct.

Her lød det, at forbedrede markedsforhold i Kina var helt væsentlige for at nå det mål.

Som året gik, stod det imidlertid klart, at den forventning ikke ville blive indfriet, og i marts nedjusterede designelskabet således forventningen til et omsætningsfald i spændet mellem 9 og 5 pct. under sidste år.

Da årsrapporten for 2023/24 kom frem onsdag, blev forventningen cementeret med et omsætningsfald på 6 pct.

”Der er flere årsager til det. Det kinesiske marked har ikke udviklet sig så hurtigt, som vi havde regnet med. Vi troede, at vores egne brandede kanaler skulle vokse mere. Vi havde heller ikke

forventet, at faldet på online salgsplatformene ville være så stort, som vi har set,” forklarer Nikolaj Wendelboe og fortsætter:

”I Kina har kunderne været meget fokuserede på pris, og de vil rigtig gerne købe ind online med store rabatter. Og en del af vores strategi er netop at undgå rabatter for at holde vores luksusposition. Det har vores online-salg i Kina lidt under.”

På trods af de kinesiske kunders tilbudsjagt, fastholder Nikolaj Wendelboe og den øvrige ledelse i B&O imidlertid, at strategien om at blive et luksusbrand virker – og at organisationen skal være klar til at eksekvere på den.

Antallet af ansatte vil vokse

Derfor er det heller ikke blot produkter og forhandlere, det danske luksusbrand har været selektive med i løbet af det forgangne skæve regnskabsår.

Også på medarbejderfronten har B&O skåret forretningen, og antallet af medarbejdere er således faldet fra 1038 fuldtidsansatte til 999 i 23/24 ifølge årsrapporten.

Finansdirektøren afviser dog pure, at der er tale om en spareøvelse i virksomheden. Afskedigelserne er derimod en omfordeling af ressourcer.

Højtalere fra B&O koster nu 1 mio. kr.

B&O sælger flere af den kostbare højtaler Beolab 90 nu, end da den kostede det halve, fortæller topchef Kristian Teär

Børsen, 10. APR. 2024

Bang & Olufsen har en strategi om at hæve priserne på sine produkter, og det har selskabet nu gjort igen.

Prisstigningerne har bl.a. ramt selskabets flagskibshøjtalersæt, Beolab 90, der stiger fra 925.000 kr. til en vejledende udsalgspris på 1 mio. kr. for den billigste version.

"Vi mener, at det er verdens bedste højtalere, og samtidig er det også den smukkeste, der ikke kan sammenlignes med nogen anden. Det har vi ikke prissat efter før, og det gør vi nu. Hvis du googler de dyreste højtalere i verden, så finder du, at de nok koster omkring 5 mio. euro, og du kan finde mange omkring 1 mio. euro, og mange til både 700.000 og 500.000 euro. Beolab 90 dukkede faktisk ikke engang op sidst, jeg gjorde det," siger Kristian Teär, adm. direktør for Bang & Olufsen.

Bang & Olufsen hæver priserne af især to årsager. Dels fordi selskabet vil tjene flere penge, dels fordi B&O har en strategi om at positionere sig mere i retning mod luksussegmentet.

B&O har analyseret sig frem til, at de mest velhavende ikke er så prisfølsomme og dermed fortsat køber luksusprodukter i krisetider.

Flere prisstigninger

Også Beolab 90's lillebror, Beolab 50, er steget i pris. Sættet kostede før 335.000 kr., men nu tager Bang & Olufsen 400.000 kr. for det.

Tv'et Beovision Harmony hører også til blandt de produkter, der er blevet mere kostbare. Før kostede det 140.300 kr., nu skal man af med 178.200 kr.

"Vi har meldt ud, at der kommer to prisjusteringer hvert år, og nu har vi lavet én, så der kommer en mere i 2024," lyder det fra Kristian Teär, der onsdag præsenterede Bang & Olufsens regnskab for tredje kvartal i det forskudte regnskabsår 2023/24.

Europa svigter

Det viste, at det europæiske marked svigter Bang & Olufsen. Omsætningen falder med 12 pct., og det bidrager negativt til, at salget i de første ni måneder af regnskabsåret er nede med 7 pct. i lokale valutaer, altså før de bliver vekslet til danske kroner.