

차 례

- Intro : Bang & Olufsen
- Electronic Entertainment Industry
- Bang & Olufsen's Competitors
- Bang & Olufsen After Site

Intro

“우리 컨셉은 너무 강력해서 우리가 시장에 맞출 필요가 없고 시장이 우리에게 맞춰 가야 할 것이다. 상품이 가장 강력한 메시지를 전달한다.

Bang & Olufsen 상품은 정체성이 강하다. 어떤 형태로건 의사소통은 상품에서 시작된다. 우리는 회사가 추구하는 가치와 상품의 가치를 일치시킴으로써 정체성의 혼란을 막는다. 모든 사람들이 놀랄만한, 그리고 누구나 그것이 어디 제품이라는 것을 알 수 있는 상품의 메시지를 개발하는 것이 우리의 비전이다.”

-前 Bang & Olufsen 의 CEO, Anders Knutsen

Bang & Olufsen



BANG & OLUFSEN **B&O**



The Problem encountered Bang & Olufsen

- **Bang & Olufsen(뱅앤 올룹슨)** : 덴마크 고급 전자제품 (**high-end electronics**) 제조업체
- **2002년** 중간보고서 : 매출 **3.1%증가**, 마진 **5.0→6.6%**
 - But 전문가들은 B&O 목표주가 하향조정
 - 독일에서의 판매량 19% 감소할 것으로 전망
 - 미국시장에서 성공 가능성에 대한 의문 제기
- 과거 **Bang & Olufsen stylish** 오디오와 비디오 제품 혁신에서 놀랄만한 성과를 기록함
 - 소수에 제품군에 집중하는 전략
 - **But** 미국에서 상당한 손해를 보고 있음

Bang & Olufsen은

미국에서의 사업을 포기하고 기존의 유럽 시장 중심으로 회사를 재편해야 하는가. **Or** 세계 시장 진출의 꿈을 이룰 수 있나

Electronics Entertainment Industry

- 1877년 토마스 에디슨이 회전실린더와 주석금박을 이용하여 “Mary’s Little Lamb” 재생에 성공, 1888년 축음기 발명
- 1910년 Enrico Caruso의 오페라 생방송, 1921년 상업용 방송 시작
- 1935년 베를린에서 최초의 텔레비전 방송 시작
- 1939년 David Sarnoff가 미국에 텔레비전 방송 소개, NBC, CBS 창립
- 2차 세계대전 후 기술의 발전
 - 컬러 티비, 스테레오, Dolby 음향, LP, 카세트, VCR
 - 더 밝고 작은 제품 등장
- 1976년 16-bit 디지털 레코딩 방식 개발
- 1980년 다중 트랙 디지털 레코더 개발
- 1982년 최초의 CD player, CDP-101(소니)
- 오늘날 : High Density-TV(HDTV), 플라즈마 TV, MP3 플레이어



최초의 축음기 ‘틴포일’

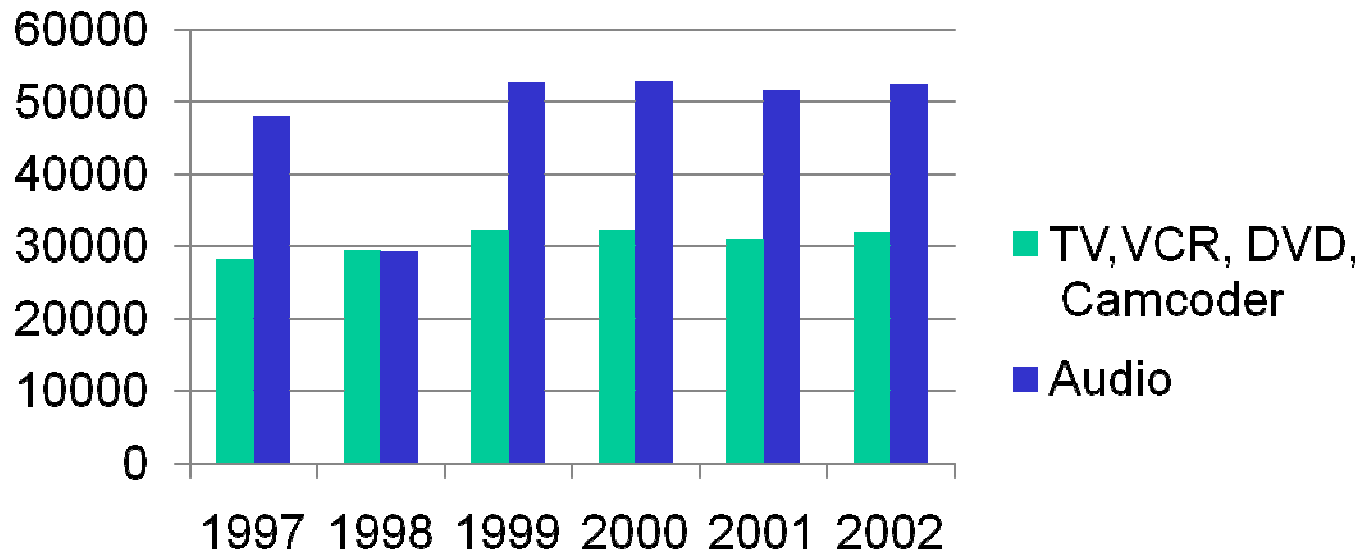


▲ 베어드 30라인 세계 최초 텔레비전

The Market for EE in Europe & North America

❖ 시장 규모

- 비디오 & 오디오 제품 : €525억(€320억+€205억, 2002년)
- 2000년 절정, 2000-2002년 침체기
- 2005년까지 0.5% 성장 예상
 - 아날로그 제품 시장 감소, 디지털 시장 증가



The Market for EE in Europe & North America(con.)

❖ 대량생산(Mass) vs 고급(High-end)

- 고급 제품 영역 : 전체 시장의 8%(€42억, 2002년)
 - 30인치초과 TV(2000년)
 - 생활스타일을 중시한 브랜드, 고품질, 고가격, 고유한 디자인과 유통경로
 - 독일의 Loewe와 덴마크의 Bang & Olufsen이 주도
- 대량생산제품 영역 : €483억, 2002년)
 - 가격대 성능비, 제품 특징 및 저렴한 가격을 강조
- 2005년까지 0.5% 성장 예상
 - 아날로그 제품 시장 감소, 디지털 시장 증가
 - 다양한 범위의 제품 생산
 - 제품 수명(Product Life Cycle) : 12-18개월
 - 소니, 필립스, 톰슨(Thomson), 파나소닉이 주도

The Market for EE in Europe & North America(con.)

❖ 지역적 차이

- 북미시장
 - 치열한 가격 경쟁, 마케팅에 초점
 - 소비자 성향 : 협상 지향적, 구매 전 엄격하게 검사해봄, 높은 기술 지식
- 유럽시장
 - 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 스페인이 85% 시장 점유
 - 제품 특징보다는 스타일을 중시

❖ 디지털 vs 아날로그

- 디지털 제품이 점점 더 중요한 비중을 차지(€220억, 북미, 2005년)
 - 아날로그 제품보다 25~40% 가량 높은 마진율
 - 디지털 TV, DVD플레이어, 가정용 위성 시스템, 캠코더, 디지털카메라, 홈씨어터, MP3플레이어, 위성라디오, 컴퓨터 소프트웨어, 주변장치, 게임

The Market for EE in Europe & North America(con.)

❖ 비디오 vs 오디오

- 비디오
 - DVD플레이어의 성공이 주도(출시:1998년)
 - 디지털 콘텐츠 활성화를 위해 미연방통신위원회(FCC)에서 2005년 까지 모든 TV에 디지털 수신기능을 추가하도록 규제
 - 대형 TV의 등장 : 플라즈마, HDTV, 디지털 프로젝터
 - 위성 TV를 위한 셋톱박스: interactive TV(2세대)
 - Personal Video Recoder(PVR) : 미국 인구 1%에 해당하는 규모
- 오디오
 - 홈씨어터와 MP3플레이어가 주도

The Market for EE in Europe & North America(con.)

❖ 신 기술

- 기술 개발의 다섯 가지 테마 : affordability, 휴대성(portability), interoperability, 접근성(accessibility), 양립성(compatibility)
- 광대역, 무선 장비(Bluetooth, HomeRF 기반)의 등장 : 가정자동화의 근간
- MOXI 시스템 : CD/DVD플레이어, 위성수신기, 케이블박스, PVR, 라디오를 통합
- 손에 쥘만한 휴대용 장비와 대용량 기반 제품의 등장
 - AV-10, Mira, T-Mobile



EE Value Chain

❖ 연구 개발

- 시장에서 핵심적인 역할을 함
- 표준 개발을 위한 치열한 전쟁
 - 1970년대 VCR표준을 위한 전쟁'
 - 공동 개발
- : CD/DVD플레이어, 위성수신기, 케이블박스, PVR, 라디오를 통합
- 손에 질만한 휴대용 장비와 대용량 기반 제품의 등장

❖ 생산

- 모든 부품 자체 생산 → 외주, 전문화
 - 경쟁사 간에도 부품을 사고 판
 - 생산 공장 간소화, 비용절감

EE Value Chain(cont.)

❖ 마케팅 및 유통

- TV광고에 주로 의지하는 몇몇 대기업과는 달리 B&O는 고급 EE journal 중심으로 광고.
- 고객과의 one-to-one 대면. 입소문을 마케팅 효과를 추구
- 고급 제품의 생산자들은 유통을 구매 경험을 결정짓는 것을 파악하고 특별한 관심을 쏟음
- B&O는 자사 제품 전용 매장을 보유

❖ 가격

- 가격 경쟁이 심하지만 제품 특징, 제품의 지위와 브랜드에 따라 큰 차이가 나기도 함

Key Competitors



❖ Loewe

- 1923년 Dr. Siegfried가 설립한 독일 회사
- 기술 혁신에 초점을 맞춤
 - 삼중튜브(triple tube) : 최초의 집적회로
 - 삼중튜브를 이용한 라디오 : 1926-30년의 청취자 증가를 이끔
 - 사중 수상관(square picture tube)를 이용한 최초의 TV
 - 카세트 테이프를 이용한 최초의 녹음기, 최초의 스테레오 컬러 TV
 - 5-6년의 긴 제품수명
- 높은 품질과 고급스런 디자인으로 명성
 - 78개 상품을 통해 132개 국제적인 수상
 - B&O의 Luxury한 이미지는 아니지만 고급제품으로서 상당한 인정을 받음
 - B&O보다 다양한 제품 구성과 대량생산(2001년 매출 3.72억)
- 미국시장 진출 : 미국 Bose와 제휴
 - 진출 첫해 260만 손실(예측 : 50만) -> 주력 40inch 평면 TV 'Acordia' 판매부진
 - 2003 하반기 차세대 평면 TV를 내놓음으로 만회 기대

Key Competitors(cont.)

❖ B&O, Loewe 제품 특성 비교



| | B&O | Loewe |
|-------------|------------------|---------------------|
| 가격 | 최고 | 최고지향 |
| 제품라인 | 소수에 집중 | 다양함 |
| 기술/신제품 개발주기 | 1-3년 | 0.5-2년 |
| 제품수명 | 8년 | 5-6년 |
| 표시기술 | 화면튜브,평면화면,플라즈마 | 화면튜브,후면투사,LCD, 플라즈마 |
| 디자인 | 감성적 호화로움 | 고풍스런 우아함 |
| 핵심경쟁력 | 음향 노하우 | 디스플레이 기술 |
| 매체 | 집중x | 강한 집중 |
| 신제품(2002) | Beo Vision5, MP3 | 후방투사시스템, 50cm LCD |
| 장기 계획 | 카오디오 및 음향 개발 | 기술발전 에 기초 |

Key Competitors(cont.)



❖ Sony

- 1945년 Masaru Ibuka가 설립
- 라디오 수리, 단파 변환기 제조로 시작
- 라디오와 전기밥솥의 대성공
- 대량생산 제품과 고급제품을 아우르는 생산라인
 - 전 제품에 대해 높은 품질을 인정받음
 - 기술 선도자로서의 명성
- 미국에 12개 Sony 아울렛 운영(2002)
 - MS게임기 시장에 도전(Sega, Nintendo) -> 총 매출의 57%실현(2002)
 - MS의 반격 : Xbox출시
- 오디오/비디오 시장에서 경쟁 심화

Key Competitors(cont.)



❖ Philips

- 1891년 네덜란드 아이트호벤에서 Gerard Philips가 설립(백열전구제조)
- 유럽 굴지의 전자 회사가 됨
- 기술 혁신과 제품 개발에서 두각
 - But 기술적 성공을 상업화하는 데 어려움(CD-I)
- 1990년대 회사 재편
 - 대형 디스플레이 시장 성장으로 이익을 봄
- 고급화 전략과 저가 전략
 - Tweeter와 제휴하여 고급 제품 시장 공략
 - Magnavox 브랜드를 통해 저가/대규모 시장 공략(Philips는 고급브랜드로 유지)

Key Competitors

THOMSON

❖ Thomson

- 프랑스 회사
- 다양한 범위의 제품, 대량 생산
- Philip Starck 같은 유명 디자이너를 통해 '디자인이 뛰어난 대량 생산 제품' 철학 추구
- 고급 브랜드 Proscan을 출시했지만 성과 미미

❖ 기타 경쟁자 : Toshiba, Samsung, Panasonic, Sharp, Pioneer, Bose, Yamaha, Sanyo, Simens, JVS, Grundig 등

B&O's History

- 1925년 Peter Bang과 Svend Olufsen이 설립
- 최초의 콘센트 라디오 "The Eliminator"(1926)
- 최초의 버튼 식 라디오 "Master 38CH"(1938)
- 최초의 베이클라이트(Bakelite)라디오 "BeoLit"(1939) -> 'Beo'시리즈 시작
- 디자인과 품질에서 국제적으로 수많은 수상
 - 음향 기술과 사용자편의성으로 인정받음
 - "B&O는 값보다 디자인과 품질을 따지는 사람을 위한 것"
- BeoLink 시스템
 - 여러 제품을 원격으로 통제, 여러 공간에서 비디오/오디오 수신 가능
- 뉴욕 현대 미술관에 18의 제품 입점
- 1980-90년대의 재정위기 "회사가 관심있는 것은 (이익이 아니라) 제품이다"
 - Philips에 지분 25%매각
 - CEO 교체(1991) : Anders Knusten



B&O's History(cont.)

- **Anders Knusten의 개혁(1992) : “Breakpoint 1993”**
 - 잘 짜여진 재정
 - 디자인과 R&D에서 경쟁력 유지
 - 핵심분야를 제외한 모든 분야 outsourcing
 - just in time 생산과 R&D효율화를 통한 인건비 절감
 - 최신보다는 Luxury 이미지 강조
 - 유통망 개선
- **결과 : 성공!**
 - Philips에 매각했던 지분 회수(1998)
- **사업부 재편(2000) : Audio visual, Telecom, Mediocom, 신규 사업 부문, 운용 부문**
- **디자인의 강점을 살릴 수 있는 분야 진출 모색(의료기기 디자인)**
- **미국 시장 진출**

B&O's Business Model

❖ 연구 개발(R&D)

- 음향(30명), 비디오(120명), 오디오(30명), 시스템통합(40명)
- B&O의 핵심 영역은 디자인(모양, 기능, 통합성)
 - Beo1 리모컨 : 11개 버튼으로 모든 B&O 제품 운용 가능
- 소수의, 최고 디자이너진(Jakob Jensen, David Lewis)
 - 디자인 일관성 유지
 - 회사에 소속시키지 않고 프리랜서 관계 유지 -> 조직이 아닌 디자인에 집중, 창조성 유지
- "Idealand " : 각 분야의 전문가들이 모인 디자인 팀
 - 다양한 측면을 고려(고유함, 다른 제품과의 연계)
 - "8년은 같 디자인이어야 한다"
- 신제품 출시에 집착하지 않음 : "BeoVision5"
- Ericson과 Philips와 파트너십을 통한 기술 및 부품 조달

B&O's Business Model(cont.)

❖ 생산

- 대부분을 Outsourcing : Philips(수상관), Panasonic(플라즈마 스크린)
- B&O의 자부심이자 전문가 극찬을 받은 BeoVision5
 - 벽걸이형, 자유자재로 배치가능
 - 알루미늄 프레임(유해를 타지 않음, 눈의 피로 최소, 화상 최적화)
 - 주변의 빛을 감지하여 TV 설정이 자동으로 조정
 - 돌비 서라운드
 - 양산되기까지 1000개만 수작업으로 생산



B&O's Business Model(cont.)

❖ 마케팅

- 대중매체에 홍보하지 않음 : 소수의 고급 잡지를 대상
- 제품 특징을 설명하는 대신 제품을 통해 가치를 전달하고자 함
 - 철학적인 분위기 속에 하나의 B&O제품을 배치
- 다양한 협찬 활동(Hollywood, TV series)

❖ 유통

- 1970년대 경쟁 심화에 따라 전용 판매망 구축 전략을 추구
 - BeoCenter 건설을 위한 회사 "Expo-Competence"
 - 타사 제품은 판매하지 못하게 함
 - "우리 제품을 할인하는 가게와는 거래를 다 끊었다"
 - 판매망이 3000에서 2000으로 감소(1994-1997)
- 40개 이상의 나라에 판매망 구축
 - B1(B&O제품만 판매), B2(매출의 50%이상), B3(25-50%), C(년50만이상 구매), D(쇼핑센터 내 판매), E shop
 - 대부분 프랜차이즈로 운영

The Entry of B&O into US

- 1998년 미국에 B1 Store 입점
 - 가격에 비중을 두지 않는 전체인구 1.5%를 대상
 - 프랜차이즈 모집의 어려움(낮은 인지도) -> 직접 운영
 - 손실이 계속됨
 - 부실한 경영과 종업권 교육, 잘못된 입지선정 등이 원인으로 지목
 - 전용 판매 전략을 포기
 - 타사 제품 판매 허용
 - 시장 확장 보다는 수익성 확보 주력
 - “그동안 3-5년을 바라보고 계획하였는데 이제는 5-7년을 바라보고 있다”
 - ‘BeoVision 5’가 전문가 호평을 받음
 - “우리 제품을 좋아하는 사람들이 분명 많이 있다.
우리는 그들을 붙잡는 것이 우리의 과제다”
- > But 여전히 낮은 주가, 전문가들은 B&O제품을 환영하면서도 판매능력과 판매교두보 확보에 의문을 표시

다시 한번 위기가 찾아올 것인가. 살아남을 수 있을 것인가