

STRATEGISK FORANDRING I MATAS A/S



Roskilde Universitet

Fagmodulprojekt A i Erhvervsøkonomi

Gruppemedlemmer:

Denis Küçük (70984), Iris Chouhan (68530), Kaienat Wahedi (68418) og Tharshiga Karunakaran (68441)

Vejleder: Karsten Brask Fischer

Dato: 26.05.2021

Anslag: 149.454

ABSTRACT

This paper examines how changes in society force organizations to adjust to the customers' demands to do well on the market. Additionally, the demand for products that are more sustainable, naturally derived, and such is increasing. The paper focuses on the Danish retail chain Matas and how their new strategy and concept are going to help them improve their position on the market. The paper's thesis statement is: *How is Matas' new strategy "A renewed Matas" expected to change their position on the market for personal care products?*

Furthermore, an outline of Matas' strategy, as well as their current situation, is assessed in comparison to other stores such as Normal and the Danish pharmacy. The comparisons are made to determine whether Matas or their competitors have the upper hand on the market. At last, we take into consideration how organizations anticipate an effect.

The analysis of Matas is done by executing a SWOT analysis as well as including Porter's Five Forces. Moreover, an analysis of the company's space management is made to get an idea of their strategy when it comes to their store set-up. A valuation of how they fit either on the market's Red or Blue Ocean is also made to determine what type of organization they are.

These analyses naturally form the theoretical framework of the paper and in addition, the scientific theory is based on critical realism.

We can conclude that Matas' new plan of strategy has a positive effect regarding green products and digitization. Their new strategic plan also plays a role in changing their position on the market in relation to their personal care products, and the positive results are very visible in the form of double-digit growth rates.

INDHOLDSFORTEGNELSE

<i>Indledning</i>	5
<i>Motivation</i>	7
<i>Problemfelt</i>	8
<i>Problemformulering og arbejdsspørgsmål</i>	12
<i>Begrebsafklaring:</i>	13
Apotekloven:	13
Live sessions/live streaming:.....	13
Helsekost:	13
MediCare:	14
Håndkøbsmedicin:	14
<i>Afgrænsning</i>	15
<i>Redegørelse</i>	16
Moderne perspektiver i projektet.....	16
Det danske marked	17
Virksomhedspræsentation af Matas.....	18
Et fornyet Matas - strategi mod 2023	19
<i>Videnskabsteoretisk retning</i>	22
Kritisk realisme.....	22
Kritisk realisme i projektet	24
<i>Metode</i>	26
Kvalitativ metode	26
Sekundærdata.....	26
Kvantitativ data.....	27
Litteratursøgning	28
Empiri	29
<i>Teoretiske modeller - og strategier</i>	30
Space management	30
SWOT	31

Red ocean/blue ocean strategy	32
Porter's Five Forces	34
<i>Sammenkobling af teoretiske modeller - og strategier</i>	36
<i>Analysen</i>	37
Matas fra 2016/2017 frem til 2019/20	37
Red ocean og Blue ocean strategi.....	40
Apoteks strategiplan	40
Normals strategiplan	41
Matas' strategiplan	41
Sammenligning mellem Matas, Apotek og Normal.....	42
SWOT-analyse.....	42
Apotek	43
Normal.....	44
Matas	46
Sammenligning af SWOT - analyse.....	49
Porter's five forces	51
Sammenligning af Porter's five forces	51
Space Management.....	56
Apoteker	56
Normal.....	58
Matas	60
Sammenligning af Space Management	62
Delkonklusion	64
<i>Diskussion</i>	65
<i>Perspektivering</i>	68
<i>Konklusion</i>	70
<i>Litteratur</i>	75

INDLEDNING

I august 2018 vakte den svenske miljøaktivist Greta Thunberg opmærksomhed omkring den globale opvarmning, og hun blev den mest omtalte person verden over. Hun var blandt andet med til at sætte mere fokus på bæredygtighed, og den grønne omstilling, hvilket blandt andet blev hørt af almene borgere, men også politikere. De grønne produkter begyndte at fylde mere og mere i de danske butikker og har ledt til en ændring på det danske marked. Nu har kunder rig mulighed for at købe bæredygtige produkter, og undgå at skade miljøet og samfundet. Da forbrugere ændrer deres købsvaner, er virksomheder samtidig nødsaget til at ændre deres strategier. Dertil har Matas A/S været gennem en forandring, hvor de har ændret deres strategi hidtil.

Vi vil derfor i dette projekt beskæftige os med at undersøge Matas' nye strategiplan og undersøge dens effekt på virksomheden og dens position på markedet. Til at undersøge Matas' nye strategiplan vil vi anvende årsrapporter, artikler og udtalelser fra Matas og deres nye CEO, Gregers Wedell-Wedellsborg. Vi har valgt at sætte Matas op imod Normal og Apoteker, eftersom de er to af Matas' konkurrenter. Dette vil ligeledes give os et indblik i Matas' markedsposition, og deres konkurrenceevne på markedet. Da vi ikke har mulighed for at undersøge alle deres konkurrenter, har vi taget udgangspunkt i disse to virksomheder. Dertil er Normal en interessant virksomhed at sammenligne med, da Normal sælger billigere produkter, herunder plejeprodukter. Derudover er Apotek en interessant konkurrent, eftersom at de sælger håndkøbsmedicin, som minder om Matas' MediCare afdeling. Vi vil desuden have en modernistisk tilgang gennem hele projektet, eftersom modernister har fokus på at fysiske strukturer understøtter og kan betragtes som et grundlag for at optimere udnyttelsen af virksomhedens ressourcer.

Ydermere vil vi ved hjælp af nogle teoretiske modeller fra fagene virksomhedens organisation og projektledelse besvare vores problemformulering. Her vil vi blandt andet gøre brug af SWOT-modellen, Red Ocean og Blue Ocean, Porter's five forces og Space management. Derudover, vil vi bruge virksomhedens organisation til at undersøge virksomhedens fysiske rammer, herunder deres indretning. Projektledelse skal derimod give os et indblik i, hvordan et projekt videreføres i det virkelige liv, herunder hvordan projektet "Et fornyet Matas" kan ændre virksomhedens position på markedet. Desuden vil vores videnskabsteoretiske retning, kritisk

realisme anvendes eftersom at vores interesse bunder i at undersøge, hvilke mekanismer som ligger bag Matas' forsøg på at ændre deres markedsposition. Derudover gør vi brug af det dybe domæne, når vi undersøger virksomheden gennem vores foretagets observationer og erfaringer.

Dertil kan vores anvendte tilgang til projektet, herunder vores teoretiske modeller - og strategier kunne besvare vores problemformulering.

MOTIVATION

Vores samfund er i konstant forandring, og denne forandring har indflydelse på os som borgere og virksomheder. Ligeledes ses der i dag en højere grad af fokus på bæredygtige produkter end førhen, hvilket blandt andet har ændret på borgernes købsvaner. Dette betyder at i takt med at vi ændrer os, sker der også forandringer på markedet, hvor virksomheder bliver nødsaget til at ændre deres strategi hidtil og tilpasse sig samfundets forandringer.

Vi interesserer os derfor for at undersøge, hvordan virksomheder tilpasser sig forandringerne, og hvilke strategier de ligeledes anvender for at kunne følge med i konkurrencen på markedet samt til at fastholde deres markedsposition.

Vi har en opfattelse af at efterspørgslen på bæredygtige- og naturprodukter er høj, og at dette har ændret borgernes tankegang og købsvaner. Vi har derfor undret os over, hvordan virksomheder arbejder med bæredygtige produkter, og hvordan de vælger at fremstille deres produkter, så de er let tilgængelige for os borgere.

Vores interesse bunder i at undersøge om virksomheder anvender specielle metoder eller strategier for at sælge deres bæredygtige produkter, og om det har en effekt på deres indtjening. Vi har ligeledes haft en interesse i at undersøge, hvad virksomheder gør for at kunne fastholde deres stærke positioner på markedet trods den hårde konkurrence med deres konkurrenter. Desuden har vi en opfattelse af at bæredygtige produkter og grøn omstilling, er et emne, som bliver diskuteret og snakket højt om i samfundet, hvilket også har motiveret os i at skrive dette projekt.

Da vi ikke kan undersøge adskillige virksomheder og organisationer, har vores primære interesse været i at undersøge hvordan detailhandel tilpasser sig forandringer. Derfor bunder vores interesse i at undersøge virksomheden Matas A/S, som i 2018 lancerede en strategiplan kaldet "Et fornyet Matas". Dette valg skyldes at virksomhedens strategiplan særligt har fokus på bæredygtige- og naturprodukter, samt at det skal øge virksomhedens vækst.

PROBLEMFELT

Samfundet er konstant under forandring, hvor borgernes vaner og tankegang ændres. Almene borgere er blandt andet blevet mere bevidste om den grønne omstilling og bæredygtighed. Dette har ændret deres forbrugsvaner, hvor de har udskiftet almindelige produkter ud med bæredygtige produkter (Forbrug.dk 2020). Ydermere har en øget opmærksomhed på emnet blandt andet vakt politikernes interesse, hvor de eksempelvis har fremlagt en 2030-plan, som omfatter en målsætning på 775.000 el- og hybridbiler (Finans, 2020). Desuden har regeringen vedtaget en lov, om stigning i prisen på plastikposer med en mindstepris på fire kr. Dette kan mindske plastikforbruget og samtidig ændres “brug- og- smid-væk kulturen” (Dakofa, 2021).

Ligeledes har influensers blandt andet haft en indflydelse, da de markedsfører bæredygtige produkter, og dermed tiltrækker deres tusinde af fans til at købe mere bæredygtigt (Nordea Invest magasinet, 2020). I takt med den øgede fokus på bæredygtighed, er markedsføringen af bæredygtig makeup også steget. Eksempelvis er mærkerne *Ecocert*, *BDIH*, *Cosmebio* og *NaTrue* nogle af de mest velkendte mærker inden for naturlige kosmetiske produkter og hudplejeprodukter (Forbrugerrådet tænk kemi, 2021). For at kunne følge med i den konstante forandring er virksomheder nødsaget til at omstrukturere, både i forhold til deres strategier og markedsføring. Matas A/S er en af de virksomheder, som har ændret deres strategiplan for salg af produkter, hvor de nu sælger mere bæredygtige produkter, som er et koncept de kalder for “Matas Natur”. Matas Natur er en del af virksomhedens nye strategi “Et fornyet Matas”. Dermed er Matas Natur et brand, som indebærer plejeprodukter, som er certificerede med *ekstra rene, økologiske, naturlige, veganske eller særlig bæredygtige* (Matas produkter, 2021).

Ifølge Matas var den økonomiske situation ikke tilstrækkelig til at opnå den forventede profit, hvilket ledte Matas gennem en forandring, da de fik en ny CEO i 2017, ved navn Gregers Wedell-Wedellsborg. Wedellsborg lancerede en ny vækststrategi, som førte Matas igennem en forandring, hvor de fik et nyt ledelsesteam. Teamet er bestående af en ny salgs- og driftsdirektør: Søren Thomsen (COO), en nyoprettet stilling som kommerciel direktør: Lise Ryevad (COO) og udviklingsdirektør: Katrine Benthein og derudover er den tidligere indkøbsdirektør: Stig Nielsen ikke længere en del af teamet (Ritzau Finans, 2018).

Forfatter og praktiserende i ledelsesudvikling Olu Ajayi definerer forandring, som store forandringer i en virksomhed (Ajayi, Olu, 2002). Dermed skal forandring forstås, som måden virksomheder opnår nye færdigheder og adfærd, som kan medvirke til at optimere den konkurrencemæssige ydeevne (ibid s.6-7). Matas har haft en ekstern forandring og en transformation, hvor de har tilpasset sig markedet, ved eksempelvis at sælge bæredygtige og natur plejeprodukter. Ligeledes har de gennemgået organisatoriske forandringer i form af ledelsesskift og nye ledelsesteams.

Et interessant element inden for virksomhedens forandringsproces er deres fokus på mere digitalisering, som er en del af deres strategiplan. Denne forandring skyldes kundernes interesse i online handel. Eksempelvis har Matas haft en positiv vækst i deres webbutik, specielt under Covid-19, hvor flere butikker lukkede ned og borgerne var hjemme. Her havde borgerne rigt mulighed for at købe de samme produkter online, som findes i butikkerne (ritzau, 2020). Matas har udviklet deres hjemmeside, så kunder kan få samme kundeservice og kundeoplevelse, som de er vant til i de fysiske butikker. Her har Matas indført live sessions, hvor kunder kan få inspiration, underholdning og rådgivning (Matas live, 2021). Denne forandring har en effekt på deres markedssituation, da de fastholder kundernes interesse i virksomheden. Ydermere tilpasser de sig omgivelsernes forandring, eftersom vi bevæger os mod en mere digitaliseret verden. Virksomheder som ikke tilpasser sig forandringerne i omgivelserne kan have udfordringer ved at fastholde deres markedsposition. Matas har derimod sørget for at tilpasse sig markedets forandringer og omgivelsernes forandringer, ved både at gøre brug af den digitale platform og deres fokus på bæredygtige produkter. Disse forandringer i virksomheden er en del af Wedellsborgs strategiplan. Dertil kan det antages, at den nye leder har de rette kompetencer til at håndtere og lede virksomheden. Dette skyldes hans mange års erfaring som direktør, hvor han blandt andet har arbejdet som koncerndirektør for COOP Danmark, direktør for digitale medier i TV2 Danmark og har yderligere seks års erfaring indenfor strategi og ledelse (Matas, 2021). Hermed kan vi ud fra John Katzenbach og Real Change Leaders team (RCL), identificere lederen, Wedellsborg, i kategorien *Commitment to a better way*, hvor lederen mener at forandring fører til en succesfuld fremtid. Desuden kan Wedellsborg kategoriseres som en der har *Courage to challenge existing power bases and norms*, idet han er en risikotager, i forhold til at han har investeret 600 millioner kroner i Matas' nye strategiplan (Redaktionen, 2018).

Vi anser Matas' nye strategiplan for værende et femårigt projekt, Matas har kørende frem til 2023. Her har Matas en forventning om at den nye strategiplan skal ændre deres markedsposition hidtil, hvor de har en forventning om et succesfuldt projekt. Da samfundet konstant er i forandring, kan der opstå uforudsigelige hændelser som kan påvirke projektet i forskellige retninger. I værste tilfælde kan projektet mislykkes og ikke blive et succesfuldt projekt. Det er derfor vigtigt at et projekt kræver god planlægning og kontrol. Dermed skal projektledere være opmærksomme på uforudsigelige hændelser, såsom naturkatastrofer, økonomisk krise og pandemier som Covid-19. Matas' strategiplan blev ramt af Covid-19 som var en hændelse mange nok ikke havde forudset. I disse situationer er det vigtigt for en virksomhed at have en "god" projektleder, som kan styre projektet i den rette retning.

Eftersom vi betragter "Et fornyet Matas" som værende et projekt, skal det fremhæves at projekter medfølger risici. Formålet med projekter er at skabe forandringer, og har udviklingskarakter, og disse former for projekter ses eksempelvis oftest i virksomheder (Olsson et.al. 2019). Forandringer og udviklingskarakter kan blandt andet være ændring af *organisationsstruktur, indførelse af et nyt IT-system, udvikling af et nyt produkt eller ny teknologi* (Olsson et.al. 2019). Dertil har Matas gennem deres nye strategiplan ligeledes været igennem nogle forandringer og udviklinger på forskellige niveauer. Hermed gør virksomheder brug af risikoanalyse til at identificere mulige risici, der kan opstå i en virksomhed, og som kan påvirke det kørende projekt (Olsson et.al. 2019). Matas fremhæver selv at de udnytter deres finansielle styrker til at gennemføre *den strategiske transformation så hurtigt som muligt* (Årsrapport Matas, 2019/20). Deres måde at håndtere denne risiko, mener de er den rette, idet de argumenterer for, at der er eksempler på mange andre dele af detailhandlen hvor chancen for at en risiko optræder øges, hvis den strategiske transformation går for langsomt (ibid.).

Det ovenstående har vakt vores interesse i at undersøge, *Hvordan Matas nye strategi om "Et fornyet Matas" forventes at ændre deres markedsposition for plejeprodukter?*

I denne sammenhæng skal strategi forstås som Matas' forandringsplan for fremtiden. Ydermere skal strategi ses som et igangværende projekt, med formålet at styrke Matas som virksomhed samt deres position på markedet. Position skal forstås som markedsposition, hvilket vil sige, hvordan Matas positionerer sig i forhold til andre på markedet. Endvidere stræber virksomheder konstant efter at nå til tops i hierarkiet på markedet, hvor Matas har ambitioner

om at være markedsleder inden 2023, i og med at projektet forventes at blive afsluttet (Årsrapport Matas 2017/2018). Vi vil derfor undersøge Matas' markedsposition ved at benytte teoretiske modeller, som kan give os et indblik i Matas' markedsposition.

Da konkurrenceniveauet for Matas er steget, i form af lavpris virksomheder såsom butikskæden Normal, er sådan en ny strategiplan vigtigt for at opretholde deres markedsposition (Financelab 2019). Konkurrenceniveauet er steget, eftersom Matas har åbnet en Apoteks afdeling i nogle af deres fysiske butikker, og samtidig har de indgået et samarbejde med Gazelle Online Apotek (Webapoteket.dk). I samarbejdet med Gazelle Online Apoteket er et led i udviklingen af Matas' datterselskab Firtal Group, da *"Efterspørgslen efter sundhedsprodukter er eksploderet det seneste år – ikke mindst på nettet [...] (Andersen Brian, Matas, 2021).* Firtal Group er ejer af Helsebixen.dk og andre brands inden for sundhed og velvære (Matas, Globenewswire, 2018).

Dette samarbejde med Webapoteket.dk kan få indflydelse på kunderne i form af hurtige leveringstider, øgede varer på Webapoteket.dk såsom nye helsekostprodukter, special hudpleje til problemhud og sundhedsprodukter, som foreløbig kun sælges i udlandet (Andersen Brian, Matas, 2021). Dermed har opkøbet af Firtal Group i 2018 haft en indflydelse på Matas' position på markedet, hvor Matas de sidste tre år har været Danmarks næststørste nethandels platform (ibid.).

Da vi kan se at både Normal og Apoteker har en indflydelse på Matas' markedsposition, er det relevant at sætte dem op imod Matas.

Dette leder os videre til vores udarbejdede problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål, hvilket danner rammerne for vores projekt.

PROBLEMFORMULERING OG ARBEJDSSPØRGSMÅL

Problemformulering

- Hvordan forventes Matas' nye strategiplan "Et fornyet Matas" at ændre deres markedsposition for plejeprodukter?

Arbejdsspørgsmål

- Hvad er Matas' nye strategi?
- Hvordan er konkurrencesituationen for Matas i forhold til kosmetik og personlige plejeprodukter
- Hvad vil det sige at virksomheder forventer en effekt?

BEGREBSAFKLARING:

Vi vil i det nedenstående kapitel lave en begrebsafklaring, hvor vi vil afklare betydningen af de væsentligste begreber i projektet. Derudover vil denne begrebsafklaring, være med til at gøre projektet mere læsevenligt.

APOTEKLOVEN:

Denne lov opstiller de grundlæggende krav og betingelser for at kunne udøve og drive et apotek (lægemiddelstyrelsen, 2015). Loven indeholder bestemmelser om myndighedernes tilsyn og kontrol med apoteker (ibid.). I opgaven inddrager vi Apotekloven som blev vedtaget d. 1. juli 2015, for at sikre bedre hjælp til landets medicinbrugere (Danmarks Apotekerforening, 2021). Dermed slog flertallet i folketinget fast at Apotekerne bør bidrage mere til befolkningens sundhed og trivsel (ibid.). Denne lov har blandt andet resulteret i at Apotekerne har haft mulighed for at etablere apoteksfilialer til sig (ibid.). Desuden er der kommet flere apoteker landet over, hvor der ses en stigning på over 60 procent blandt etablerede apoteker i landet (ibid.).

LIVE SESSIONS/LIVE STREAMING:

Det kræver forbindelse til internettet hvis der skal foretage live sessions, idet sessionerne bliver skabt i nuet. Dette vil sige at det er en online video som bliver vist og skabt i realtid (Den danske ordbog, 2021). Dermed kan der ikke redigeres undervejs i live sessionerne, eftersom formålet med live sessionerne er at skabe det reelle billede af situationen, da deltagerne ser direkte med. Matas er begyndt at køre en masse live sessions, som deres kunder kan deltage hjemme fra sofaen af. Herved foretager Matas live sessions i forhold til at rådgive, underholde og inspirere deres kunder (Matas live, 2021).

HELSEKOST:

Det er en betegnelse for en række vegetabiliske fødevarer, som tit har en naturlig karakter (Den store danske, 2020). I det moderne samfund udgør helsekost navnlig af kosttilskud, men kan også være bestående af diæter og kure (ibid.). Forbrugere af helsekost, anvender dem som et supplement til lægelig behandling (ibid.). Helsekost består af blandt andet af *gryn, mel med højt*

fiberindhold, biodynamiske grønsager, umættede olier, fødevarer med lavt indhold af fedt, sukker og salt samt vegetabiliske erstatninger for animalske produkter (ibid.).

MEDICARE:

Er en del af Matas shop-i-shop koncept, som er en betegnelse for plejeprodukter der kan købes i Matas. Det vil sige Matas' kunder kan købe disse produkter uden en lægelig recept (Årsrapport Matas, 2019/20). Disse produkter er alt fra, *vitaminer, mineraler, kosttilskud, specialfødevarer og naturlægemidler til plejeprodukter (mund-, fod- og intimpleje samt hårfjerning) og special hudpleje (ibid.).*

HÅNDKØBSMEDICIN:

Det er håndkøbslægemidler som oftest sælges på Apoteker, men andre butikker kan også sælge udvalgt håndkøbsmedicin godkendt af lægemiddelstyrelsen (Lægemiddelstyrelsen, 2019). Ved godkendelsen af håndkøbsmedicin i andre butikker, vurderer lægemiddelstyrelsen lægemidlerne på baggrund af disse kriterier: om lægemidlet kan anvendes af forbrugerne uden de rådgivningsmuligheder, man har på Apoteket og risikoen for, at lægemidlet misbruges eller bruges forkert (ibid.). Håndkøbsmedicin er medicin som kan købes uden en lægelig recept, hvilket vil sige medicin uden alvorlige bivirkninger (Apotekeren.dk).

AFGRÆNSNING

Vi har i dette projekt været nødsaget til at foretage nogle afgrænsninger, da vi blandt andet har været begrænset i forhold til at skaffe empiri, herunder i fremskaffelsen af interview med nøglepersoner fra Matas. Dermed har vi ikke formået at få et indblik i infrastrukturen i Matas.

En yderligere afgrænsning vi har foretaget os, skyldes det begrænsede omfang for opgaven. Vi har derfor valgt at fokusere på virksomheden frem for kunderne i Matas, da projektet antageligt ville blive for bredt.

Derudover har vi været begrænset i forhold til indsamling af empiri, hvor vi har været nødsaget til at anvende sekundære data i stedet for primære data. Vi har blandt andet ikke haft mulighed for at udføre interviews, da Matas grundet Covid-19 ikke har haft ressourcer til det. Ydermere gjorde tidsrammen for projektet det vanskeligt at få svar i god tid, hvis vi ville interviewe nogle nøglepersoner i virksomheden. Dette har resulteret i at vi ikke har fået indsigt i det interne i virksomheden udover det, som er oplyst i årsrapporterne. Det ville dog have været en fordel hvis vi havde fået nogle interviews, idet vi ville kunne få et større indblik i, hvordan virksomheden har udført projektet "Et fornyet Matas" og hvordan miljøet i virksomheden er.

Vi har valgt at afgrænse os i forhold til valg af videnskabsteori, hvor vi har fravalgt de andre videnskabsteorier, da vi mener kritisk realisme besvare vores problemformulering på bedst vis. Ved inddragelsen af andre videnskabsteoretiske retninger vil projektet have haft andre resultater og vinkel.

REDEGØRELSE

Dette afsnit har til formål at præsentere det modernistiske perspektiv på projektet. Derudover vil vi præsentere Matas A/S og deres nuværende position på det danske marked. Afslutningsvis vil vi belyse Matas' nye strategiplan; "Et Fornyset Matas".

MODERNE PERSPEKTIVER I PROJEKTET

Modernisterne antager at viden *altid er viden om noget*, det vil sige en analysegenstand (Hatch, Mary, 2020: 46). Desuden mener modernisterne at fænomener er uafhængige af vores observationer af dem (ibid.). Det betyder at adskillige mennesker som foretager observationer skal kunne komme frem til samme resultater. Dermed skal de samme observatør kunne observere de samme ting uafhængig af hinanden og antal gange observationen gentages. Derudover mener positivister at viden skabes ved at udvikle hypoteser, som er baseret på teorier, hvilket modernisterne kalder for videnskabelig metode (ibid.). Dermed afhænger de test, som forskerne foretager af empiriske observationer, hvilket vil sige at forsker kan se om den pågældende teori også er gældende i den eksterne virkelighed (ibid.).

Modernisterne mener at *vi former vores bygninger og dernæst former de os*, hvilket betyder at individers adfærd kan påvirkes af de fysiske omgivelser (ibid. s. 341).

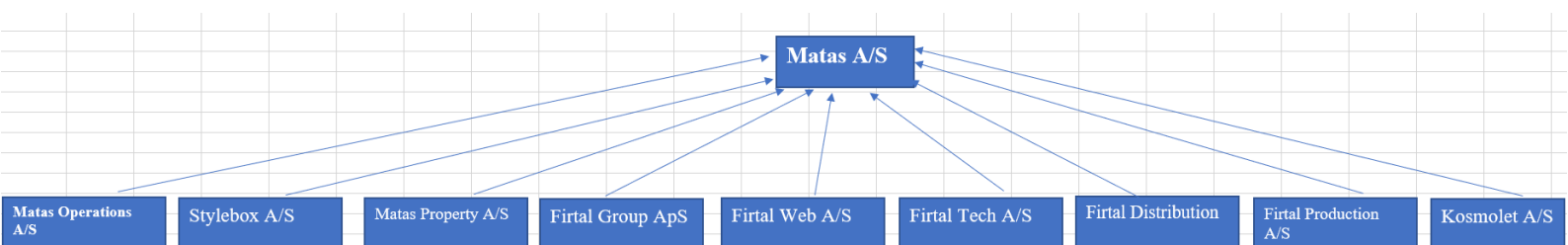
Desuden mener modernisterne at de kan forudsige fremtiden, hvilket vil sige at en bestemt struktur kan påvirke virksomheden i en bestemt retning, som lederen har forudset.

Vi vil anvende den modernistiske tilgang til at undersøge om Space Management gør sig gældende i Matas' indretnings strategi og dermed vil vi sammenligne vores observationer med teorien. Desuden vil vi diskutere modernisternes tankegang om at fremtiden kan forudsiges med, hvordan Matas forventer at deres strategi kan ændre deres position på markedet.

DET DANSKE MARKED

Matas har siden 1949 været en del af det danske marked, og har sidenhen udviklet sig og er nu et større aktieselskab. I dag er Matas 100 procent, ejer af Matas Operation A/S, Stylebox A/S, Matas property, Firtal Group, ApS Firtal Web A/S, Firtal Tech A/S, Firtal Distribution A/S, Firtal Production A/S og Kosmolet A/S. Dette ejerskab giver Matas 100 procent stemmerettigheder og magt over dattervirksomhederne, hvilket også viser hvor stor Matas er som virksomhed (Matas årsrapport 2019/2020). Nedenstående figur viser en illustrationen af Matas og dets datterselskaber.

Figur 1 (bilag 1)



I mange år har Matas haft monopol på det danske marked inden for kosmetik, hvor de med andre ord har været en af de førende virksomheder inden for salg af skønhedsprodukter (Schilder, Møller Lise, 2019). Dog ændrede situationen sig for alvor i 2013 (Normal, 2021) hvor Matas fik nye konkurrenter på markedet, som påvirkede Matas' monopol på skønhedsmarkedet. Dette resulterede i at Matas i 2018 sad på cirka 40 procent af markedet for skønhedsprodukter og dermed mistede sit monopol på det danske marked (Burlund, Martin; 2020).

Gennem årene har Matas fået en del konkurrenter, blandt dem er Apoteker og Normal. I 2013 åbnede Normal sin første butik i Danmark. Normal er en butik, som sælger *normale varer til faste lave priser* (Normal, 2021). De sælger blandt andet kosmetik og skønhedsprodukter til en lavere pris og dermed har de fået en plads på det danske marked for skønhedsprodukter. I 2016 åbnede Matas *shop-i-shop apotek*, for første gang dørene op for kunder. Denne nye koncept betød at Matas var sammensat med et apotek afdeling, hvilket har gjort apoteker til en konkurrent for Matas (Matas historie, 2021). Da vi nu ved hvilken position Matas har på det danske marked, leder det os videre til at en præsentation af Matas som organisation.

VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION AF MATAS

Matas blev dannet i 1949 af Materialisternes Aktieselskab, som resultat af, at en gruppe materialister gik sammen om at få mængderabat ved at købe fælles ind (*Matas, 2021*). Deres samarbejde skulle vise sig at være en god ting, idet at de allerede efter et år havde 60 butikker (*ibid.*). Det første år fik Matas A/S solgt for 537.000 kr. hvor de måtte notere et underskud på 24,50 kr. (*ibid.*). Dette var organisationens første og eneste underskud i selskabets historie (*ibid.*). I 1956 udkom Matas' første logo, hvor de året efter indgik et samarbejde med Steins Laboratorium, hvor de fik opstillet et regelsæt for hvad Matas produkter bør indeholde (*ibid.*).

Som årene skred, begyndte de at gøre det mere specifikt, hvilke ingredienser deres egne produkter skulle indeholde. Derefter udviklede de forskellige koncepter såsom stribe designet, vital shoppen og ikke mindst deres retursystem, da de fokuserer meget på miljøet (*ibid.*). I 1967 udkom en af Matas' vigtigste produkter som er deres stribe-design, hvor i 1974 fokuserede de på helsekost, som på daværende tidspunkt blev efterstræbt (*ibid.*). Dernæst var fokuset i 90'erne, i stor grad miljøet. Her blev det landsdækkende Matas Retursystem iværksat, hvor de var den første kæde i Danmark, som gav kunderne mulighed for at komme af med deres brugte emballage, for at det blev genbrugt (*ibid.*). Ydermere lancerede de i 1991 et nyt koncept ved navn Matas natur, som indebærer produkter certificeret som ekstra rene, økologiske, naturlige, veganske eller særligt bæredygtige (Matas produkter, 2021).

Ydermere var det i 90'erne hvor Matas' Miljøfond blev oprettet, og det vil sige, at de varetager svanemærkede produkter (*ibid.*). I 1994 - 1995 blev to af Matas produkter svanemærkede, hvor det kun er steget i dag til cirka 90 svanemærkede produkter, som kun er deres egne produkter (*ibid.*). I 2005 lancerede Matas et nyt koncept, som hedder Medicare, hvor denne afdeling har fokus på at levere et bredt sortiment inden for dermokosmetisk hudpleje, håndkøbsmedicin, sygepleje og veterinære lægemidler (*ibid.*).

Året efter introducerer Matas en ny generation af Striber, med en højere grad af kvalitet, sundhed og miljø (*ibid.*). Dernæst overgår Matas til en ny ejerstruktur i 2007, og størstedelen af Matas' butikker indgår i en kapitalkæde, hvor CVC Capital Partners som har aktiemajoriteten (*ibid.*). I løbet af årene bygger organisationen sig stille og roligt op, hvor de både udvikler sig med antallet af Matas butikker og hvor medlemstallet af kundeklubben "Club Matas" stiger

(*ibid.*). Derudover implementerer Matas et samarbejde i 2012 med en af apotekerne fra Uldum om at udlevere medicin i tre af Matas butikker og siden hen i yderligere 50 butikker i 2012 (*ibid.*). Dermed bliver der i 2017 i forbindelse med en ny administrerende direktør offentliggjort at der skal nedsættes flere ressourcer til at øge organisationens digitalisering (*ibid.*). Derudover bliver alle Matas butikker samlet i børsselskabet i 2018, eftersom der ikke længere er privatejede Matas butikker (*ibid.*). Samme år introducerede Matas en ny virksomhedsstrategi “Et fornyet Matas”, som skal gælde de kommende 5 år (*ibid.*). Derudover blev "Matas Natur" konceptbutik også introduceret som led i deres øgede satsning på grønne produkter, moderne helsekost og naturlig skønhed (*ibid.*). Tidligere opkøber Matas, Kosmolet A/S, som er en del af det danske makeup-brand Nilens Jord, hvilket er det mest efterspurgte makeup-brand i organisationen (*ibid.*). Dette skyldes at makeup-brandet er kendt for den mest naturlige og allergivenlige profil (*ibid.*).

ET FORNYET MATAS - STRATEGI MOD 2023

Frem til 2017 har Matas haft mindre profit og samtidig har de været presset i forhold til at overleve på længere sigt (Langer, Morten W, 2017). 1. november 2017 fik Matas en ny CEO, Gregers Wedell-Wedellsborg, som fik ansvaret for at omstille og ændre deres hidtidige forretningsmodel i Matas. Wedellsborg kom frem til en ny strategiplan, som han kalder for en vækststrategi, som har til formål at ændre Matas' nuværende situation. Den nye virksomhedsstrategi er det største investeringsprogram i Matas' historier, hvor der i de kommende fem år vil blive investeret 600 mio. kr. af Matas i både nethandel og i butikker (*Matas, 2021*). Den 30. maj 2018 offentlige gjorde de deres nye strategiplan “Et fornyet Matas” som har til formål at styrke Matas som virksomhed (Redaktionen, 2018). Denne strategi indeholder fem strategiske indsatsområder, som er skabt gennem en tæt dialog med medarbejdere, kunder og partnere (*Matas A/S Årsrapport 2017/18; 5*). Matas har på baggrund af dialogen med diverse “interessenter” kommet frem til at kunderne i høj grad holder af det Matas, som de kender gennem årene, men dog efterspørger de samtidig en fornyelse (*ibid.*).

Det første strategiske indsatsområde af de fem, kaldes for “**Udlev Matas formål: Skønhed og velvære for livet**” og her er udgangspunktet for strategien Matas’ formål (*ibid.*). Derudover består strategien af seks pejlemærker for netop at skabe en bedre kundeoplevelse (*ibid.*).

Det seks pejlemærker er opstillet således:

- *Mere personlige – endnu bedre til at finde og rådgive om det, der passer til den enkelte.*
- *Mere grønne – rigtig mange kunder går op i at leve et sundt, grønt, naturligt liv.*
- *Mere danske – flere danske produkter skabt af lokale ildsjæle med rod i danske værdier og dansk designtradition.*
- *Mere sanselige – skønhed og velvære handler om at dufte, mærke, se og prøve.*
- *Mere enkle – det skal være nemmere og hurtigere at handle i butikkerne og på nettet.*
- *Mere for alle – alle skal føle sig velkomne, respekteret og lyttet til; og opleve, at de får værdi for pengene (*ibid.*)*

Ud fra de ovenstående pejlemærker, vil Matas gennem initiativer udbrede deres formål. Organisationen har derfor tænkt på initiativer som eksempelvis at præsentere mere til danske skønhedsbrands (*ibid.*) Derudover indebærer initiativerne et ønske om at fremme mere omtanke for sundhed og miljø samt have retvisende priser på hverdagsvarer (*ibid.*). Disse initiativer og pejlemærker er særligt taget udgangspunkt i kunder, med et håb på at styrke Matas’ position på det danske marked endnu mere (*ibid.*).

Det andet strategiske indsatsområde benævnes som “**Online markedsleder: Førstevalg på nettet**”, hvor der her fokuseres på at Matas har et mål om at være den ubestridte danske markedsleder inden for skønhed og velvære i 2023 på onlinehandel (*ibid.*). Denne målsætning vil realiseres gennem et unikt og omfattende sortiment, som eksempelvis relevante kommunikationer med deres kunder og genkendelse på tværs af kanaler, som vil blive understøttet af organisationens online oplevelser (*ibid.*)

Det tredje indsatsområde kaldes for **“Positiv udvikling i butikkerne: nyt butikskoncept”** hvor organisations målsætning er at udarbejde et nyt butikskoncept, med forbedringer til det fysiske butiksudtryk og indretningen (*ibid.*). Desuden indebære denne indsatsområde ligeledes et fokus på sortiment tilpasning, pris og promotion samt initiativer der kan løfte kundeoplevelsen (*ibid.*).

Det fjerde strategiske indsatsområde nævnes som **“Vækstinitiativer: Nye koncepter og bredere udvalg”** hvor fokuset er på at udbrede følelsen af skønhed og velvære, gennem nye forretningsområder (*ibid.*). Et af organisationens første vækstinitiativ er et nyt koncept “Matas Natur”, som klarlægger kundernes høje efterspørgsel efter grønne produkter (*ibid.*).

Afslutningsvis har vi organisationens femte strategiske indsatsområde, der omtales som **“Nye måder at arbejde på”** hvor det er centraliseret at strategien kræver nye måder at arbejde på og specielt indenfor fire områder i forretningen: Commercial excellence, Sales Excellence, Customer excellence og Tech excellence (*ibid. 5-6*).

VIDENSKABSTEORETISK RETNING

I det følgende afsnit vil vi introducere vores videnskabsteoretiske retning i projektet, og hvordan det kan udledes i vores projekt. Afslutningsvis vil vi fremme, hvordan kritisk realisme metodisk går til værks.

KRITISK REALISME

Kritisk realisme er en videnskabsteoretisk retning som opstod i 1970'erne, hvor der blev sat spørgsmålstejn ved efterkrigstidens institutioner og forestillinger. Dette fandt sted samme tid med at oprøret mod positivismen, da kerneantagelserne inden for positivismen var misvisende. Derfor blev kritisk realisme skabt som et modsvar til positivismen. Især den britiske filosof Roy Bhaskar ses som en af frontfigurerne i dannelsen af den kritisk realistiske tilgang (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 277-278).

Den transitive og intransitive dimension

Da virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores forestilling om den, er kritisk realisme en videnskabsteori som er ontologisk realistisk. Grundet dette karakteriseres kritisk realisme ved at den kategoriseres i to dimensioner (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 280). Der er den transitive dimension og den intransitive dimension, hvor den transitive dimension menes at allerede eksisterende viden er en vigtig faktor i frembringelsen af ny viden. Ydermere indebærer den transitive dimension: teorier, paradigmer, modeller, begreber, beskrivelser, data, analyseteknikker og mere til. Disse objekter er til stede på bestemte tidspunkter og den transitive dimension fortæller noget om epistemologi ifølge kritiske realister (ibid.).

Den anden dimension kaldes for den intransitive dimension og denne omhandler ontologien indenfor kritisk realisme. Inden for den intransitive dimension findes objekter som er til for at videnskaberne kan danne viden ud fra dem og disse inkluderer flere forskellige ting fra atomer til internationale relationer (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 281). Objekterne eksisterer uafhængigt af den viden som findes om dem. Dog ændres opfattelsen af objekterne sig ikke, samtidig med at forståelsen på videnskabelig basis ændrer sig.

Ontologi

Kritisk realisme betegnes ved at der er en forståelse for at virkeligheden er dyb og derfor kan man inddele den i tre domæner:

- *Det empiriske domæne* som indeholder vores erfaringer og observationer
- *Det faktiske domæne* som består af fænomener og begivenheder hvad end man er til stede eller ej
- *Det dybe domæne* omhandler ikke-observerbare strukturer og mekanismer og disse kan afhængigt af omstændighederne understøtte og forårsage begivenheder og fænomener i det faktisk domæne

De to første domæner danner rammen for en virkelighedsforståelse, som er betinget af det observerbare og her inkluderes fænomener og begivenheder som endnu ikke er blevet observeret. Derudover forudsætter det første domæne brugen af sanserne, hvorimod de to sidste benytter sig af videnskabelige objekter (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 281-282).

Epistemologi

Inden for kritisk realisme har ontologien indflydelse på epistemologi, dermed påvirkes synet på viden, hvor videnskab af det virkelighedsbillede der besiddes.

Det menes at videnskaben med undtagelse af laboratorieforsøg, begrænses til at man forklarer og fortolker begivenheder og fænomener som allerede findes.

Fortiden er et fænomen som allerede er hændt og kan dermed ikke ændres, dog kan vores fortolkning af den ændre sig hele tiden. I modsætning er fremtiden noget som afhænger af de valg vi bevidst foretager os og den er uforudsigelig til en vis grad (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 284).

Således betragtes videnskabelig viden i et kritisk realistisk perspektiv som værende et socialt produkt. Som tidligere omtalt sker videns produktion i forlængelse af allerede eksisterende viden og derfor er det historisk betinget og en aktivitet som sker i sociale sammenhænge (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 285).

Kritiske realister er både ontologiske realister og epistemologiske relativister. Dette skyldes at de fastholder tanken om at virkeligheden eksisterer uafhængigt af deres viden om den og dette gælder både den sociale og naturlige virkelighed. De er epistemologiske relativister idet at de uden tvivl anerkender at viden er midlertidigt grundet at det er socialt frembragt (ibid.).

KRITISK REALISME I PROJEKTET

Kritisk realisme kobles til vores projekt, idet vi undersøger hvilke mekanismer der ligger bag Matas' forsøg på at ændre deres markedsposition gennem en ny strategi. Vi stræber efter at finde den bedst mulige redegørelse for, hvordan virksomheden er forudsagt til at nytænke deres position på markedet, hvad angår kosmetik og plejeprodukter. Den forklaring vi kommer frem til, er ikke nødvendigvis det endelige svar, idet at det blot er en af mange mulige forklaringer.

I projektet undersøger vi det empiriske og det dybe domæne, idet vi undersøger virksomheden gennem vores egne observationer og erfaringer. Ligeledes undersøger vi strukturen bag virksomhedens planlægning og strategi. Dertil undersøger vi, hvordan Matas jonglerer mellem at tilpasse sig forbrugernes behov, hvilket kan anses som værende samfundet og hvilke udfordringer de møder. Den kritisk realistiske tilgang kommer eksempelvis også til udtryk når vi undersøger grunden bag fænomener. I vores tilfælde kan et fænomen være, hvordan Matas lykkedes med at forblive de førende på markedet, trods konkurrence fra henholdsvis butikskæden Normal og de danske Apoteker.

Videnskabsteoretisk metode

I kritisk realisme dannes viden ved at gå fra det faktiske niveau til det dybe niveau for derefter at gå tilbage igen. Endvidere er det hvordan der faktisk udfører denne bevægelse fra det faktisk til det dybe og til det faktisk igen.

Kritiske realister ser ikke opnåelsen af deskriptiv viden eller statiske korrelationer som essentielt, men derimod det at kunne forklare samfundet. Forklaringen er mulig gennem begreber og forskerens kompetence inden for abstrakt tænkning (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 304-305).

I kritisk realisme danner retroduktion og abstraktion rammen for hvilken fremgangsmåde der kan gøres brug af. Retroduktion omhandler bevægelsen fra at opnå en konklusion til dannelsen

af en præmis. Dertil undersøges de dybe årsagssammenhænge. Retroduktion indebærer oftest at man er kreativ og har en velfungerende forestillingsevne, og analogier og metaforer kan dertil fylde en del (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 304).

Abstraktion er dertil en måde hvorpå man sætter spørgsmålstejn ved forskeres eksperimenter. Der undersøges hvordan kræfter og mekanismer virker i en bestemt sammenhæng og hvad der ligger til grundlag for dem. Dertil ses udviklingen af begreber og viden, og virkelighedens dybe domæne som værende væsentlig (Buch-Hansen og Nielsen, 2012: 305).

I dette projekt er fremgangsmåden baseret på retroduktion, og vi gør derudover brug af metoden mixed methods, idet at vi kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode (Kristensen & Hussain, 2019: 25). Den kvalitative metode afspejles i vores observationer af Matas og deres konkurrenter, og den bidrager med at danne beskrivelser af vores observationer. Den kvantitative metode afhjælpes af sekundære data, som vi fortolker og analyserer samt bruger til at understøtte vores grundlag for, at Matas kan placere sig anderledes på markedet.

METODE

I følgende afsnit vil der blive redegjort for, hvilke metoder dette projekt anvender og dets væsentlighed for besvarelsen af problemformuleringen. Kapitlet starter ud med en introduktion til kvalitativ og kvantitativ metode. Dernæst vil vi introducere vores litteratursøgnings metode og vi slutter af med, at præsentere vores metode til at fremskaffe empiri. Udvælgelsen af de specifikke metoder er foretaget på baggrund af en kritisk realistisk tankegang til projektet.

KVALITATIV METODE

I følgende afsnit introduceres til de kvalitative metodiske overvejelser vi har gjort os i dette projekt. De kvalitative metoder er valgt på baggrund af at kunne besvare problemformuleringen på bedst vis.

Kvalitative metode er karakteriseret ved non-numeriske data, hvilket vil sige at der ikke fokuseres på antal eller optælling af data (*Rasmussen, et. al. 2017:91*). Kvalitativ metode har i stedet fokus på den betydning der kan udledes fra data og skal indebære forståelse og kvalitet (*Ibid.*). Dermed er der både fordele og ulemper ved at gøre brug af kvalitativ metode. En fordel ved kvalitativ metode er at det giver mulighed for, at få ny viden og dermed et større indsigt i forhold til problematikken (*Holleufer et. al. 2015*). Imedens kunne en ulempe ved kvalitativ metode være at der ikke kan generaliseres på baggrund af den viden vi har tilegnet os, men dette kan dog føres til ny viden, hvilket derfor kan anses som værende en fordel (*ibid.*). Endnu en ulempe kunne være at kvalitative data, oftest ikke er repræsentativ, tidskrævende og dyr (*ibid.*).

SEKUNDÆRDATA

Sekundære data er allerede eksisterende data, som er indsamlet og udarbejdet af andre, hvor det eksisterende data er tilgængelige og kan bruges i forskellige projektarbejde og til anden forskning (*Ejrnæs, 2019*). Et essentielt kriterium ved anvendelsen af sekundære data, er at der sikres at det valgte data har en ordentlig kvalitet (*ibid.*). Et andet kriterium for valg af sekundære data, er at der gøres brug af de data, som tilnærmelsesvis bedst måler projektet undersøgelsesspørgsmål, som der skal undersøges (*ibid.*).

Derudover er der nogle fordele og ulemper ved, at gøre brug af sekundære data. I kvantitativ metode kan det være ressourcekrævende og tidskrævende at indsamle data, hvorfor der med fordel kan gøres brug af sekundære data eftersom det er tidsbesparende (*ibid.*). Ydermere kan sekundære data være en fordel, da det producerede data ofte er høj kvalitet, idet de udarbejdet data tidligere hen har været gennem varieret proces før de blev offentliggjort (*ibid.*). Dog er der også nogle ulemper ved at gøre brug af sekundære data. En af de væsentlige ulemper ved at anvende sekundære data er at de forholdsvis er indsamlet og udarbejdet til andre formål end vores projekt (*ibid.*).

Vi vil i dette projekt gøre brug af sekundære data i form af adskillige artikler og Matas' årsrapporter som vil være en understøttelse til at kunne besvare vores problemformulering. I forhold til kvalitative data, vil Matas' årsrapport blandt andet være med til at belyse om der har været begivenheder, som har påvirket Matas' regnskab. Derudover vil Matas' årsrapporter anskueliggøre, hvad deres nye strategi indebærer og ligeledes hvilke strategiske indsatsområde organisationen har mod fremtiden.

Ydermere er det nødvendigt at påpege, at vi har været kildekritiske i forhold til at indsamle empiri under udarbejdelsen af projektet. Dette vil sige at vi er kritiske overfor den viden vi har opnået fra de adskillige artikler, og Matas' rapporter, hvilket især skyldes at de anvendte data ikke er udarbejdet specifikt til vores projekt, men har haft andre målsætninger.

KVANTITATIV DATA

Kvantitativ metode er karakteriseret ved at der oftest arbejdes med tal, som nærmest kan stå, som facit i den valgte undersøgelse. Dermed vil kvantitativ metode uden for forskningsverden opfattes, som mere korrekte end andre metoder. Dette betyder ikke at ens viden i et samfundsvidenskabeligt projekt bliver mere korrekt eller sandt, fordi der gøres brug af tal (Rasmussen, 2018). Fordele ved sekundærdata er at de kan være let tilgængelig, eftersom de ikke er, omkostningskrævende hvorimod med primære data kræver det flere ressourcerne. En af ulemperne ved sekundærdata kan være at de ikke kan retvisende, hvilket blandt andet er en af områderne vi skal være opmærksomme på i projektet.

Der findes to former for sekundærdata inden for kvantitative metoder. Den ene er den interne og den anden er den ekstern sekundærdata. Den interne omfatter blandt andet regnskaber,

kundedatabaser, medlemslister osv. (ibid.). Den eksterne omfatter officielle statistikker fx Danmark Statistisk. Derudover kan det også være data fra brancheforeninger, fx Dansk Erhverv, Dansk Industri eller fagforeninger. Dog er det vigtigt at påpege at være kritisk overfor de fundne data, da vi skal være opmærksom på hvem afsenderen er samt deres hensigt (ibid.).

Vi vil i projekt gøre brug af både den interne og eksterne sekundærdata. Med den interne vil vi kigge på Matas årsrapporter og anvende nogle bestemte nøgletal som er relevante i vores projekt. Derudover vil vi med det eksterne gøre brug af brancheanalyser, hvor vi vil prøve at anskaffe data på den branche, som Matas befinder sig i. Derudover vil vi gøre brug af diverse artikler og statistikker, som beskriver dataene om Matas.

LITTERATURSØGNING

Vi har i projektet anvendt systematisk litteratursøgning for at tilegne os de relevante kilder med nødvendige kvalitet og formål. Denne systematisk litteratursøgning anvendes for netop at sikre at problemformuleringen besvares bedst vis, med understøttelse af relevante kildegrundlag (Andersen et. al. 2019:62) Endvidere handler indsamling af litteratur ikke blot om at kunne reproducere holdninger og teorier, men at vi får skabt belæg for vores analyse på en kritisk videnskabelige måde (ibid.).

For at kunne besvare vores problemformulering, har vi blandt andet anvendt “*boolske operatorer*”, som er en søgemetode. Denne valgte metode anvendes på baggrund af at finde forskningslitteratur, statistiske kilder og mediekilder til vores projekt. Vi har eksempelvis gjort brug af emneordet “Et fornyet Matas”, “Matas” og mange andre som ses forneden

Emneord: *Matas, Matas Natur, Natur produkter, Et fornyet Matas, pleje produkter, Matas’ nye strategi, markedspositionen, Apotek, Normal, Omlægning.*

Dernæst foretog vi bloksøgning, som eksempelvis: “*Matas AND Natur produkter*” og “*Matas AND Et fornyet Matas*” Disse søgninger er både foretaget på dansk og engelsk, eftersom det vil kunne give os en tilstrækkelig og sikker søgning på de forskellige litteraturer, som er på databaserne. Vores litteratursøgning er primært foretaget på REX og Google, da vi mener at disse to databaser har den tilstrækkelige data, som vi kan bruge til at besvare vores

problemformulering. Som nævnt tidligere er vi ligeledes vagtsomme i forhold til at være kildekritiske i vores valg af kilder.

EMPIRI

Da vi nu bevæger os i det dybe domæne, har vi valgt at vores empiri fremskaffes, i form af observation af vareplacering i Matas, Normal og Apoteker. Dertil har vi formået at fremskaffe eget empiri. Denne empiri anvender vi til at sammenligne de tre virksomheders måde at indrette butikkerne på. Vi har observeret Normal, Apotek og Matas i forskellige bydele, med det formål danne os et indblik i deres indretningen af virksomheden og vareplacering. Desuden har vi observeret medarbejderne i de forskellige butikker, hvor vi kom frem til at Matas og Apotekerne yder en anden form for kunderådgivningen i forhold til produkter end Normal. Desuden observerede vi medarbejdernes påklædning på arbejdspladsen, hvor vi bemærkede at medarbejderne i Matas havde makeup på samt at medarbejderne i Normal og Matas har dresscodes. Ydermere bemærkede vi under vores observation de forskellige naturprodukter hver butik har på hylderne.

Derudover har vi foretaget observationer på nettet, med det formål at undersøge, hvor populære Matas' naturprodukter er. Her skrev vi "Natur produkter" på databasen Google, for at undersøge hvornår Matas ville dukke op. Her kom vi frem til at Matas dukker op som nummer tre, hvilket kan antages at deres naturprodukter er populære. Dog skal der tages forbehold for Googles algoritmer. Hver gang der foretages en søgning på Google, laver Google et rangeringssystem, som består af en række algoritmer (Google søgninger, 2002). Her spiller en række faktorer en rolle i forhold til søgningen, det gælder blandt andet, ordene i forespørgslen, relevansen og anvendelighed af siden, kildernes troværdighed samt placering og indstillingerne på enheden (ibid.).

Vores foretagne observationer er med til at besvare problemformuleringen i forhold til at undersøge Matas' markedsposition, hvor vi vil sammenligne Matas med Normal og Apoteker. Dermed er det med til at styrke projektet i forhold til at vi selv har skaffet eget empiri idet at nogle af informationerne vi kom frem til under observationerne, er svære at fremskaffe gennem sekundære data.

TEORETISKE MODELLER - OG STRATEGIER

I det følgende kapitel vil vi præsentere vores teoretiske modeller og strategier. Kapitlet indledes med Space Management, hvor vi derefter vil præsentere vores teoretiske modeller herunder SWOT, Red Ocean og Blue Ocean strategy og slutter af med Porter's five forces. De valgte teoretiske modeller og strategier bidrager med at besvare vores udarbejdet problemformuleringen, idet de kan anvendes til at analysere Matas' markedssituation. Da Matas befinder sig på et marked, hvor nogle af deres konkurrenter blandt andet er Normal og Apotek, har vi ligeledes valgt at analysere deres markedssituation og derefter har vi foretaget en sammenligning af virksomhederne.

SPACE MANAGEMENT

Den fysiske udformning i bygninger, har objektive kendetegn, som kan måles og stemme overens med resultater og effektivitet (*Mary J. Hatch, 2020; 341*). Dette er grunden til at flere modernister har interesse for organisationers fysiske rammer som fænomen (*ibid.*). En amerikansk teoretiker ved navnet Jeffrey Pfeffer, teoretiserede at individers adfærd kan blive påvirket af de fysiske omgivelser som individer befinder sig i, da individer ikke kan gå eller se gennem vægge (*ibid.*). Disse modernistiske observationer blev ledsaget af en normativ idé: *Eftersom fysisk rum både kan begrænse og muliggøre særlig adfærd, kan man indrette organisationers fysiske rammer på en sådan måde, at de hjælper organisationen med at tjene sit formål (ibid.).*

Dermed henviser begrebet "indretning" til hvordan individer og ting som eksempelvis kontorudstyr og maskiner er systematiseret i et fysisk rum (*Mary J. Hatch, 2020; 345*). Dertil vil modernister typisk med en instrumentel tilgang undersøge, hvordan indretning i en organisation påvirker individer når de bevæger sig i det fysiske rum (*ibid.*). Desuden vil modernister ligeledes undersøge, hvordan individers adfærd er med til at skabe og fastholde de forskellige interaktionsmønstre der understøtter organisationens sociale struktur (*ibid.*).

Vi vil i projektet undersøge hvordan Matas, Apoteker og Normal strukturmæssigt indretter organisationen og om deres strukturering gavner dem og om det hjælper dem med at tjene på deres formål. Dette vil vi understøtte med Jeffrey Pfeffers teori.

Dette leder os videre til at redegøre for SWOT-model, som ligeledes skal anvendes i analysen.

SWOT

SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. Når en forretningsstrategi udvikles, er det vigtigt at være opmærksom på disse fire elementer som repræsenterer SWOT analyse. Dermed er det første skridt i udviklingen af en marketing strategi. En SWOT-analyse kan skabe overblik over en virksomheds situation på et strategisk plan, hvilket også kaldes situationsanalyse. De to første ord danner rammen for interne forhold, hvor de sidste to danner rammen for eksterne forhold (*Hollensen, 2019*). Dette vil sige styrke og svaghed måler det interne hvorimod, mens muligheder og trusler måler det eksterne i virksomheden (*ibid.*).

Model 1 SWOT- model (bilag 3)



Inden for styrker og svagheder undersøges, hvordan virksomheden præsterer på finansielt plan og hvordan det står til i forbindelse med ressourcer. Dertil undersøges forhold såsom produktionsområder og hvordan kunderne ser på kvaliteten af virksomhedens produkter samt

priser og tilgængelighed på produkter osv. Inden for de sidste to nøgleord undersøges information på markedet både i forhold til kunder og konkurrenter, derudover undersøges deres økonomiske betingelser og hvorvidt de følger sociale trends mm. (*ibid. s.52*). Dette giver et overblik over hvor virksomheden står i forhold til andre virksomheder konkurrencemæssigt og analysen kan anvendes til at vurdere sin egen virksomhed. Derudover kan analysen gøres i brug på forskellige niveauer såsom branche, produkt og afdeling.

Fordelen ved en SWOT-analyse inkluderer simplicitet, samarbejde, fleksibilitet og integration. En SWOT-analyse kan være en hjælp når planlæggere skal nå til enighed i en bestemt sag og løse problemer tidligt i planlægningsfasen.

For at få det meste ud af SWOT-analysen, er det vigtigt at forblive fokuseret, at kunne samarbejde med andre afdelinger at undersøge problemer fra et kundeperspektiv og at separere interne konflikter fra eksterne (*ibid. s. 152*).

I dette projekt bruges SWOT analyse til at danne overblik over Matas' strategiske ståsted i forhold til deres strategi "Et fornyet Matas". Det omhandler både deres position før og deres nuværende position og hvordan det forudsiges at udspille sig for dem i fremtiden og i forhold til deres plan.

Dernæst vil vi redegøre for strategien Red Ocean og Blue Ocean, som vi også vil gøre brug af i vores analyse.

RED OCEAN/BLUE OCEAN STRATEGY

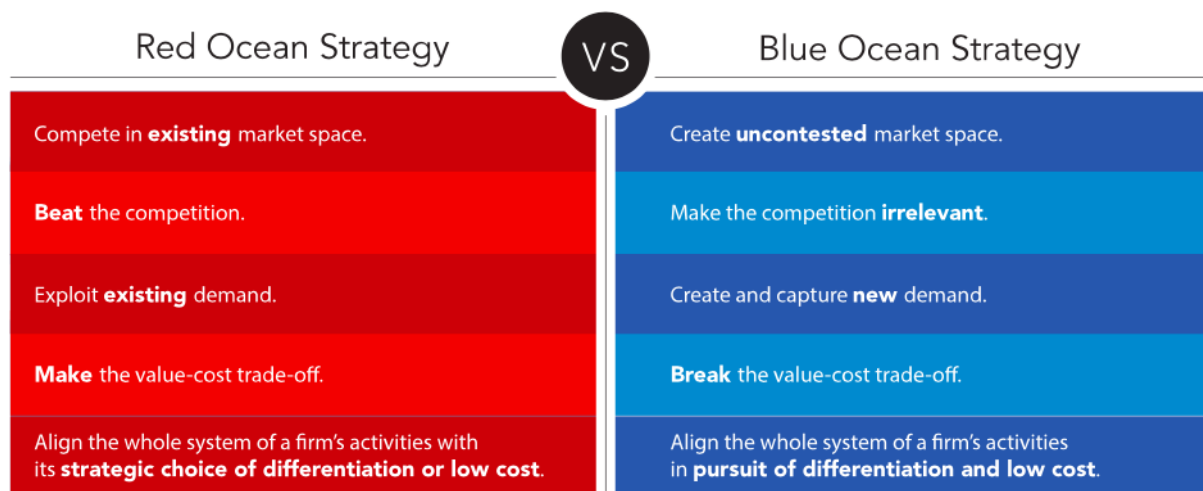
Ordet ocean bruges som metafor for at beskrive det som kaldes "competitive space" som er markedet hvor virksomheder vælger at "svømme". Red ocean er en metafor for markedet, som det ser ud i dag. Dette er den strukturerede version af markedet, hvor Blue ocean er den version af markedet, som ikke har nogen struktur. Virksomheder som befinder sig i Blue ocean har ikke til formål at "slå" allerede eksisterende konkurrenter, men at tiltrække kunder ved at skabe nye former for profitmaksimering. Modsat fokuserer virksomheder i Red ocean på konkurrenterne og hvordan de overgås (*Hollensen, 2019, p. 67*).

Strategi baseres på at skabe ny efterspørgsel i Blue ocean frem for at kæmpe om den allerede eksisterende efterspørgsel i Red Ocean.

Denne teoretiske model bidrager til at undersøge om Matas' strategi har til formål at udrydde konkurrenterne på markedet. Vælger virksomhederne den helt klassiske håndteringsmetode, gennem udbud og efterspørgsel eller forsøger de at tiltrække kunder gennem nye og anderledes tiltag og på denne måde overskygge deres konkurrenter.

Forneden ses et skema over Red Ocean versus Blue Ocean strategi, som danner et overblik over forskellen mellem disse to strategier.

Skema 1 af Red Ocean versus Blue Ocean strategi (bilag 4)



Ud fra modellen kan det udledes, at der ses en forskel mellem strategierne. Eksempelvis ses en forskel mellem de to strategiers håndteringsmetoder, herunder måden de håndterer konkurrenter. Dermed kan der ud fra modellen ligeledes udledes at der i Red Ocean strategi er konkurrence med ens produkter. Modsat er der i Blue Ocean strategi fokus på at producere eller sælge nye produkter, som der ikke har været på markedet før. Desuden er der i Red Ocean konkurrence på prisen og kvaliteten af varer, eftersom der er mange konkurrenter. Denne "konkurrence krig" ses ikke i Blue Ocean i og med at der er få konkurrenter.

Denne strategi model vil vi anvende til at analysere Apotek, Matas og Normals strategiplan og dermed lave en komparativ analyse af deres håndteringsmetoder.

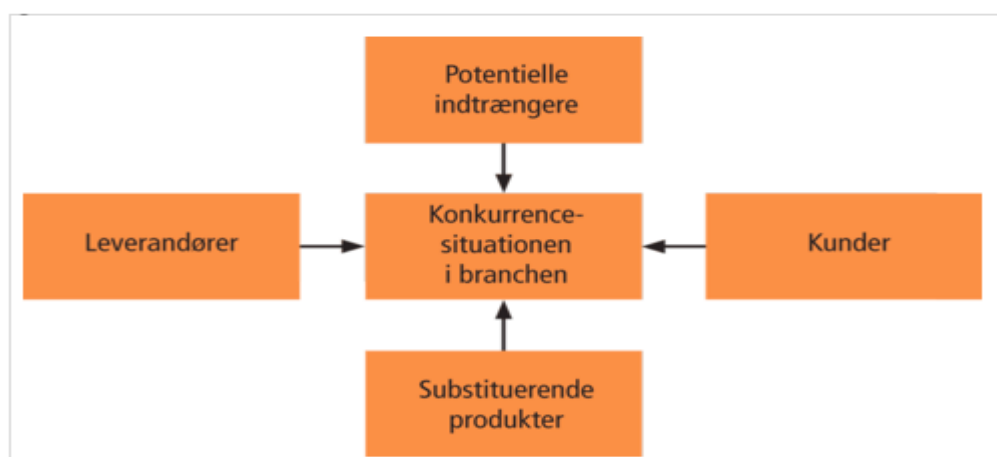
PORTER'S FIVE FORCES

Det følgende afsnit indeholder en redegørelse for modellen Porter's Five Forces. Denne model kan være med til at give et indblik i hvilken konkurrencemæssig situation Matas står overfor. Desuden kan modellen anvendes til at give et overblik over virksomheden.

Porter's Five Forces er en model, brancher anvender til at analysere deres konkurrenceevne og hvor stærk virksomheden står (*Systime 2021*).

Hvis fokus i branchen er deres konkurrenceevne, anvendes nedenstående model, hvor hovedkernen er konkurrencesituationen i branchen (*ibid.*).

Model 2, konkurrenceevne i Porter's Five Forces (bilag 5)



Modellen er inddelt i fire hovedemner, som vi kort vil introducere til. Vi starter med at se på Leverandører. Leverandører kan have en høj eller en lav forhandlingsstyrke, denne forhandlingsstyrke varierer alt fra, hvor afhængig branchen er af den specifikke leverandør. Når en leverandør har en høj forhandlingsstyrke, vil branchen ikke tjene meget, da leverandørerne har den store gevinst, idet branchen er afhængig af den pågældende leverandør (*ibid.*). Hvis en branche derimod, har mange leverandører at vælge mellem og dermed ikke har råvaremangel har den pågældende leverandør en lav forhandlingsstyrke (*ibid.*).

Det næste vi vil kigge på, er Potentielle indtrængere. Potentielle indtrængere er udbydere, som endnu ikke er i branchen (*ibid.*). En hård konkurrence på markedet kan opstå, hvis nye virksomheder har let adgang til markedet og dermed har det nemt ved at etablere sig på det

pågældende marked (*ibid.*). Hvis det derimod kræver mere kapital for de nye virksomheder at etablere sig på markedet er konkurrencen lav på det pågældende marked (*ibid.*).

Det næste vi kigger på, er konkurrencesituationen i branchen. Virksomheder som allerede er på markedet, fokuserer på de nuværende udbydere og deres risiko for konkurrence. Det vil sige at fokuset ikke er på virksomheder, som muligvis kan etablere sig på markedet. Sagt med andre ord er konkurrencesituationen på markedet blevet influeret af de nuværende udbydere. Dermed kan konkurrencesituationen vurderes ud fra hvor stor markedsvæksten, antal konkurrenter og niveauet af produkter samt kapaciteten i branchen (*ibid.*).

Det sidste vi kigger på, er Substituerende produkter. Substituerende produkter er produkter kunder erstatter med andre lignende produkter. Hvis virksomheder har substituerende produkter, er trusselsniveauet på markedet højt, da det influerer på prisen i branchen, hvilket har en påvirkning på branchens indtjeningsevne (*ibid.*). Denne form for konkurrenter gør konkurrencesituationen hård, da kundeloyaliteten sættes på prøve og tilgængeligheden af de substituerende produkter spiller ligeledes en væsentlig rolle (*ibid.*).

Udover at undersøge de fire faktorer, kan skemaet for styrke-vurderingen også gøres i brug. Denne model fortæller noget om, hvor hård konkurrencen er for branchen. Modellen ses forneden.

Model 3 af styrke-vurdering (bilag 6)



Styrke-vurderingen kan fortolkes på følgende vis, jo flere af de fire faktorer befinder sig på venstre side på skalaen desto mindre er konkurrencen i branchen, og omvendt hvis faktorerne befinder sig på højre siden desto hårdere er konkurrencen i branchen (*ibid.*).

SAMMENKOBLING AF TEORETISKE MODELLER - OG STRATEGIER

I dette kapitel vil vi sammenkoble de valgte teoretiske modeller og strategier med hinanden. Det skyldes at disse teoretiske modeller og strategier fortæller noget om markedspositionen. Derved kan vi anvende dem i vores analyse, til at analysere Matas' markedsposition.

Da SWOT-modellen anvendes til at analysere en virksomheds styrker og svagheder eller strategiske planlægning og Porter's Five Forces anvendes til at analysere en virksomheds konkurrenceevne, kan disse to teoretiske modeller sammenkobles. Det skyldes, at SWOT-analysen kan hjælpe virksomhederne med at udvikle en strategisk plan, for at øge deres konkurrenceevne. Ydermere er det fjerde element i en SWOT-model trusler, som minder om konkurrencesituationen i Porter's Five Forces modellen, hvor et af fokuspunkterne er antallet af konkurrenter. Desuden er begge modeller, strategimodeller som anvendes intern i en virksomhed.

Ydermere kan Red Ocean og Blue Ocean strategi sammenkobles med Porter's Five Forces, eftersom der er sammenhæng mellem konkurrencesituationen i en branche og den valgte strategiplan en virksomhed gør brug af. Dermed kan virksomheder gøre brug af Porter's Five Forces modellen til at analysere deres konkurrenceevne, som de efterfølgende kan koble til Red Ocean og Blue Ocean strategi. Dette kan hjælpe dem med at vælge den rette håndteringsstrategi.

Eftersom de teoretiske modeller kan sammenkobles med hinanden, vil vi anvende disse modeller til at se hvordan Matas' ny strategi "Et fornyet Matas" forventes at ændre markedsposition for kosmetik og personlige plejeprodukter. Disse sammenkoblinger vil vi belyse i vores analyse kapitel.

ANALYSEN

I det følgende kapitel vil vi lave en komparativ analyse af Apoteker, Matas og Normal, hvor vi vil sammenligne virksomhederne og deres markedsposition, da Apoteker og Normal er to af Matas' konkurrenter. Formålet med analysen er at kunne besvare problemformuleringen, med henblik på at analysere Matas' strategiplan og dets effekt på deres markedsposition. Dertil vil vi sammenligne Matas med deres konkurrenter, for at se om deres strategiplan hjælper med at styrke deres position.

Vi vil derfor i analysen starte med at fremhæve Matas' udtalelser i forhold til deres strategiplan. Dernæst vil vi identificere de tre virksomheders strategi ud fra Red og Blue Ocean. Efterfølgende vil vi foretage en SWOT-analyse af de tre virksomheder, hvor vi derefter vil sætte dem op imod Matas, for at undersøge hvilke fordele eller ulemper Matas har i forhold til deres konkurrenter. Vi vil derefter foretage den samme form for analyse, men hvor fokuset er på, Porter's Five Forces og Space Management.

MATAS FRA 2016/2017 FREM TIL 2019/20

I det nedenstående afsnit vil vi redegøre for Matas' udvikling fra 2016 frem til 2020, hvor vi vil undersøge, hvordan situationen stod for Matas før 2016/17 og situationen efter implementeringen af det nye strategi i 2019/20. Vi har bevidst valgt ikke at fokusere på regnskabsåret 2018/2019, eftersom det er svært at vurdere en effekt af en strategi på et halvt år. Vi vil derfor undersøge, hvordan deres nye strategi har påvirket dem gennem årene. Til at undersøge dette, vil vi gøre brug af deres udtalelser i årsrapporterne. Argumentet for at undersøge deres udvikling gennem de seneste fire år er, at vi på baggrund af rapporterne kan se om strategien har haft en effekt på Matas, og om strategien har ændret deres markedsposition i forhold til plejeprodukter.

På baggrund af Matas' udarbejdede årsrapport, som blev udgivet d. 1. april 2016 til d. 31. marts 2017, kan vi udlede at de har haft et *travlt og udfordrende år* (*Årsrapport Matas, 2016/2017*). Ifølge rapporten skyldes det travle og udfordrende år, en tilpasning til ændringerne på det danske marked for personlig pleje produkter (*ibid.*). De kommer blandt andet med følgende udtalelse for, hvad de synes om det pågældende år.

“På baggrund af Matas koncernens ambition om løbende at kunne øge indtjeningen, betragter vi imidlertid årets økonomiske resultat som mindre tilfredsstillende” (ibid.).

Ud fra citatet kan vi udlede, at de ikke har haft et godt regnskabsår, da de ikke har haft tilfredsstillende økonomiske resultater. Det kan blandt andet skyldes en ændring i konkurrencesituationen på markedet inden for personlige plejeprodukter. Det kan derfor antages at Normal, som er en af konkurrenterne, har spillet en rolle, da kædebutikken er blevet mere populær gennem årene.

Det unikke ved Matas er deres one-stop butikskoncept, hvor kunderne har mulighed for at købe produkter fra både Beauty, Vital, Material og MediCare samlet ét sted. De fire shop-in shops indeholder blandt andet produkter inden for *skønhedspleje, personlig pleje, sundhed og problemløsende husholdningsprodukter (ibid.).*

Medicare er en af de interessante shop-in shops, hvor kunderne har rig mulighed for at købe håndkøbsmedicin og sygeplejeprodukter. Dermed udgjorde MediCare fem procent af Matas’ samlede omsætning i 2016/2017 (*ibid.*). Matas har derfor haft en positiv stigning på 1,4 procent i forhold til 2015/16 (*ibid.*). På baggrund af deres MediCare koncept har Matas følgende konkurrenter; Apoteker, supermarkeder og discountbutikker (*ibid.*). Dog satser Matas mest på Beauty området, eftersom dette område spiller en væsentlig rolle i forhold til deres omsætningen (*ibid.*).

Da Matas har haft et mindre tilfredsstillende regnskabsår, iværksatte de en ny strategiplan, som har til formål at forbedre deres kommende regnskabsår. Derfor udviklede de strategien “Et fornyet Matas”, som skal tilpasse Matas’ position på markedet og dets kriterier i forhold til *kundebehov, øget konkurrence og digitalisering i detailhandlen (ibid.).* Dermed har Matas et mål om at forblive kundernes førstevalg både i de fysiske butikker og på den digitale platform (*ibid.*).

På baggrund af Matas’ årsrapport 2019/2020, udtaler de at Matas har haft et godt regnskabsår, med markante resultater af strategien “Et fornyet Matas” (*Årsrapport Matas, 2019/20.*). Dog nævner de at Matas var påvirket af forandringer grundet spredningen af Covid-19 og nedlukningen af Danmark (*ibid.*).

Nedlukningen af Danmark kostede Matas omkring 50 millioner kroner i salg og 20 millioner kroner i indtjeningen i marts. Selvom Covid-19 pandemien har sat sine spor på Matas, ser de årets resultat, som værende tilfredsstillende. Det skyldes, at de mener at hvis Covid-19 ikke havde påvirket de sidste uger af deres regnskabsår, ville de have overgået forventningerne til salget (*ibid.*). Ydermere har de ud fra situationen udledt, at Matas' forretningsmodel kan klare sundhedskriser, hvilket skyldes deres salg af håndkøbsmedicin, hygiejne og helseprodukter (*ibid.*). Da Matas sælger håndkøbsmedicin, var de undtaget myndighedernes påbud om nedlukning af deres butikker. Desuden har de tredobbelt onlinesalg efter nedlukningen på Matas.dk (*ibid.*). I sammenlign til tidligere år har Matas øget deres omsætning inden for MediCare med 10,1 procent, denne stigning var skyldes Covid-19 pandemien.

En del af strategien er ligeledes at opkøbe adskillige selskaber såsom Firtal Group. Ifølge Matas vil disse opkøb styrke deres markedsposition, vækstmuligheder, konkurrencekraft og langsigtede indtjeningsevne (*ibid.*). Ved køb af datterselskabet Firtal Group og Kosmolet har de øget deres samlede salg (*ibid.*).

Eksempelvis har strategien mere fokus på digitalisering, som ligger til grund for deres køb af Firtal Group. Dette har haft en indflydelse på Matas' onlinesalg, hvor det samlede salg udgjorde tre procent i året før implementeringen af deres ny strategi. Derimod var salget steget til 19,3 procent ved udgangen af året 2019/20. Desuden pointerer Matas, at de før implementeringen af strategien var den tredjestørste aktør på nettet (*ibid.*), men nu ligger de som nummer to (Andersen Brian, Matas, 2021).

Et andet punkt i deres strategiplan er grønne produkter, som ligeledes har styrket deres salg. De har blandt andet givet de grønne plejeprodukter mere plads i butikkerne.

På baggrund af det ovenstående, mener Matas at de kan konkludere at de har haft en tilfredsstillende fremdrift og at deres strategi virker, hvorved de udtaler følgende:

“To år inde i strategiperioden kan vi konkludere, at vi har haft tilfredsstillende fremdrift og at strategien virker: Alle markedsundersøgelser viser, at Matas' brand er i klar fremgang. Vi har fået gang i væksten igen både organisk og gennem tilkøb. Det vigtige julekvartal slog rekorder takket være samspillet mellem butikker og nettet” (Årsrapport Matas, 2019/20.)

Da vi kender til Matas' forventninger til strategien og hvilken position de foreløbig har opnået ved hjælp af strategien, vil vi undersøge dette ved brug af de teoretiske modeller, som vil være med til at besvare problemformuleringen. Vores teoretiske modeller er følgende Red Ocean og Blue Ocean, SWOT, Porter's Five Forces og Space Management.

RED OCEAN OG BLUE OCEAN STRATEGI

I dette afsnit vil vi tage udgangspunkt i Apotek, Normal og Matas' strategisk plan i forhold til Red Ocean og Blue Ocean.

APOTEKS STRATEGIPLAN

Som nævnt tidligere er fokuseret i Red Ocean konkurrenter og hvordan de kan overgås. Derudover kendetegner Red Ocean virksomheder, som konkurrerer med ens produkter (Vinderstrategi 2015). Ydermere fokuseres på kvalitet og at overgå konkurrenterne (ibid.). På baggrund af en rapport udarbejdet af Danmarks Apotekerforening, kan Apoteker placeres i en Red Ocean strategi. Det skyldes at Apoteker konkurrere på markedet med ens produkter, hvilket resulterer i at Apotekerne i Danmark konkurrerer indbyrdes med hinanden (Redaktion, 2017). Konkurrenceniveauet på markedet er steget for Apotekerne efter Apotekloven i 2015 blev vedtaget (ibid.). Apoteksafdelingen i Matas er ligeledes en nye konkurrent på markedet, som stjæler forbrugerne, idet at de har mulighed for både at kunne handle i Matas og købe medicin. Da fokuset i Red Ocean er konkurrence på kvalitet kan Apotek identificeres med denne strategi, idet Apotekerne vægter kvalitet og sikkerhed (Danmarks Apotekerforening, 2016). Dermed vægter de kvalitet i form af varer og kundeservice, hvor kvalitet af service skal forstås som et system som sikre kunderne i at modtage den rette service. Det gøres ved at samarbejde med praktiserende læger, regioner og kommuner (ibid.).

Desuden forsøger Apotekerne at overgå hinanden, ved at gøre brug af nye konkurrence metoder og strategisk udvikling, som kan resultere i at de kan bibeholde deres plads på markedet. Et eksempel på en ny konkurrence metode er teknologisk anvendelse (ibid.), hvor nogle Apoteker gør brug af webapoteker, som øger konkurrencen for de fysiske Apoteker (Vinderstrategi 2015).

Dernæst vil vi analysere Normals strategiplan ud fra Red Ocean og Blue Ocean, for at danne os et overblik over konkurrenten Normal.

NORMALS STRATEGIPLAN

På mange måder passer Normals strategi både ind i Red Ocean og Blue Ocean. Undersøges deres overordnede koncept, passer deres strategi grundlæggende inden for Blue Ocean, idet de skaber et nyt marked ved at importere varer fra andre EU-lande, for derefter at sælge dem billigere sammenlignet med varer i Danmark. Dog er salget af diverse varegrupper inden for Normal en del af en strategi, hvor de befinder sig i Red Ocean såsom salget af helsevarer. Overordnet set kan Normal forblive godt stillet med deres nuværende koncept, idet at de ikke har den samme varesortiment. Eksempelvis har Matas ikke dagligvare som Normal. Dog vil enkelte varegrupper ikke kunne sælge lige så godt hos Normal som hos Matas, eftersom Matas har et større udvalg og en højere troværdighed når det kommer til helsevarer og plejeprodukter.

Afslutningsvis vil vi analysere Matas' strategiplan, som vi efterfølgende vil sammenligne med Apotek og Normal, da vi kan vurdere, hvor Matas er placeret i forhold til deres konkurrenter.

MATAS' STRATEGIPLAN

Matas har en Red Ocean strategi, da de befinder sig på et marked, hvor der er mange konkurrenter. Der er hård konkurrence på markedet, hvilket betyder at der er nogle få store virksomheder på markedet. Konkurrenterne i detailhandel med kosmetikvarer og produkter til personlig pleje er Normal, Salling Group og Coop Danmark. Der er forskel på hvor meget deres produkter fylder i de enkelte virksomheder. Matas og Normal er de to virksomheder hvor deres produkter hører ind under branchen, men der er stadig konkurrenter selvom deres konkurrenter ikke kun sælger kosmetiske varer. Der er forskel på hvor virksomhederne har deres fokus. Normal og Salling Group har kun fysiske butikker, hvor de sælger kosmetiske og personlig pleje produkter, hvorimod Matas har en større markedsandel på onlinehandel i forhold til de største konkurrenter på markedet. Dette er en fordel for Matas, da det kan være nemmere for Matas at sælge deres produkter, da det ikke er krævende at anvende deres hjemmeside og processen kan føles hurtigere.

SAMMENLIGNING MELLEM MATAS, APOTEK OG NORMAL

Det vi kan udlede på baggrund af Red Ocean og Blue Ocean strategi, er at Matas og Apoteker befinder sig på Red Ocean, da disse to virksomheder er i konkurrence med hinanden. Normal har vi valgt også at placere i Red Ocean, eftersom de har ens produkter med Matas. De konkurrerer på forskellige parametre, da de sælger substituerende produkter. Der er hård konkurrence på prisen, hvor Normal er den virksomhed, der altid forsøger at være den billigste på markedet. Matas har den strategiske fordel, at de også sælger deres produkter online, som er nemmere at komme ud til kunderne med. Som tidligere nævnt lancerede Matas i 2018 ny produktserie hvor fokus er at gøre produkterne grønne, hvor de kan eksempelvis mindske deres CO2 udledning. Denne strategiplan med grønnere plejeprodukter, kan være med til at øge markedsandelen hos Matas. Deres nye grønne strategi har resulteret i, at de har fået en tocifrede vækstrate (Burlund, 2020). Konkurrencen på markedet er hård, hvilket bevirker i at virksomhederne er nødt til at optimere deres strategiplan og gå en forandring i møde. Denne forandring har Matas blandt andet foretaget ved at optimere deres strategiplan og lancere nye produkter.

Da både Matas, Normal og Apoteker befinder sig i Red Ocean kan det påvirke Matas' position på markedet, hvilket skyldes at de førhen næsten havde monopol. Efter Normal blev lanceret, har det påvirket Matas' position, da de befinder sig på den samme marked. Det har resulteret i at Matas i dag besidder 40 procent af markedet. Derfor har Matas en forventning om, at de ved hjælp af deres nye strategiplan kan ændre deres markedsposition, så de igen kan stå stærkere på markedet.

SWOT-ANALYSE

Da vi nu har kendskab til Matas' strategi og deres placering i forhold til konkurrenternes strategi, er det relevant at foretage en virksomhedsanalyse. Det vil vi gøre på baggrund af en SWOT-analyse af Apotek, Normal og Matas. Afsnittet slutter af med en sammenligning af Apotek og Normal op imod Matas.

APOTEK

I dette afsnit vil lave en virksomhedsanalyse af Apoteker, ved hjælp af en SWOT-analyse. Derved har vi udarbejdet en SWOT-analyse, hvor vi har identificeret deres interne styrker, svagheder, og eksterne muligheder og trusler. Vores udarbejdet analysen ses ned for. Nogle af punkterne er markeret med stjerne, hvilket forklares under modellen.

Model 4 af SWOT-analyse (bilag 7)

	STYRKER	SVAGHEDER
INTERNT	Faglærte medarbejdere*	Mange konkurrenter *
	Godt omdømme *	Webapotek/fysisk apotek
	Godt samarbejde med praktiserende læger	
	Let tilgængelige *	
	Fokus på forbrugere	
	God kvalitet	
	Udvikling *	
	MULIGHEDER	TRUSLER
EKSTERNT	Teknologisk *	Ens produkter
	Mere samarbejde med Matas og andre butikker	Matas
	Længere åbningstider	Forbrugerne holdninger
	Øget fokus på naturprodukter	Nye love *

Under styrker har vi markeret punkterne faglærte medarbejdere, godt omdømme, let tilgængelighed og udvikling. Det er en styrke for Apotekerne at deres medarbejdere er faglærte farmakonomer og farmaceuter, idet de kan yde bedre service, og de fremstår ligeledes troværdige. Dette leder os videre til næste punkt som er godt omdømme, hvilket kan skyldes den øgede troværdighed for Apotekerne. Dette er en fordel, da det kan øge antallet af forbrugere. Ydermere er Apotekerne let tilgængelige, hvilket er en styrke i form af, at kunderne ikke skal langt for at købe deres medicin. Desuden er det en styrke for Apotekerne, at de fokuserer på udvikling i forhold til forskning. Dermed er Apotekerne i tæt samarbejde med universiteterne, da de arbejder på udviklingsprojekter.

En svaghed for Apoteker er deres mange konkurrenter, såsom Apoteker generelt, da de som tidligere nævnt har en konkurrence indbyrdes. Derudover er Matas ligeledes en konkurrent, idet de har åbnet en Apoteks afdeling i nogle af deres fysiske butikker.

En mulighed Apotekerne har for at forbedre sig er ved at fokusere mere på det teknologiske, for eksempel flere webapoteker.

Det sidste der er markeret, er nye love under trusler, da det påvirker dem og deres position på markedet. Eksempelvis Apotekerloven, som har frembragt problemer i form af øget konkurrenceniveau.

Dernæst vil vi foretage en SWOT-analyse af Normal som vi dernæst vil sammenligne med Matas.

NORMAL

Normal er en dansk butikskæde som importerer varer fra EU for derefter at sælge dem billigere end varer, som er købt i Danmark (Finans). Deres målgruppe omfatter alle og deres sortiment inkluderer velkendte mærkevarer blandt hudpleje, hårpleje, shampoo, makeup mm. (Normal A/S). Butikskæden er en del af Bestseller A/S og blev stiftet i april 2013. Derudover findes de også i Norge, Sverige, Finland, Holland og Frankrig, hvor den første udenlandske butik blev stiftet i 2017 i Norge (Finans). Grundet deres nuværende vækst har de planer om at åbne 30-50 butikker mere i Danmark. Deres mål er at stifte butikkerne i mindre lokalområder hvor der er mangel på detailforretninger (Finans).

Styrker

Normal finder styrke i at have et bredt udvalg af varer inden for forskellige produkttyper. Varerne er både tiltagende for ældre og yngre personer og på tværs af kønnene. Der er mange både ældre og yngre, som køber varer hos Normal, idet priserne hos Normal er billige i forhold til andre butikker. Da deres aldersgruppe er bred, kan de sælge varer til alle aldersgrupper.

Derudover er det en styrke, at de har butikker i udlandet, idet kunderne vil søge efter noget de kender når de eksempelvis er på besøg i Danmark fra Holland osv. og dermed sparer de på reklamering til et vist omfang.

Svagheder

Idet at Normal kun viser deres produkter online, uden muligheden for at købe ind online, gør de det til en svaghed, da kunderne skal møde op fysisk i deres butik for at komme til at købe deres varer. Det er dermed ikke så let tilgængeligt for alle men kun dem som er i stand til at møde op eller få andre til at handle ind for dem. Dermed er de ikke en del af onlinemarkedet og begrænser deres muligheder for vækst. Dertil er de afhængige af deres leverandører eftersom at Normal som tidligere nævnt får leveret varer fra EU, som en del af deres koncept. Forsinkelser i leverancer eller lignende kan af denne årsag spolere deres planlægning i forhold til fremlæggelsen af eventuelle nye varer eller kampagner.

Til sidst er det værd at nævne at fremskaffelsen af kontakter, leverandører og samarbejde med banker ikke har været lige let især i starten af virksomhedens levetid hvilket er grundet deres koncept som kan gøre folk skeptiske. De mener selv, at kunden skal have en visuel og fysisk oplevelse af butikken før de kan se ideen bag det (Berlingske.dk).

Muligheder

Som nævnt tidligere, har Normal planer om at åbne butikker i lokalområder, hvor der ikke findes andre detailforretninger. Dermed vil de udnytte, at der ingen konkurrence er i områderne. Endvidere får de hele tiden nye varer i Normal, og dermed kan de vedligeholde forbrugernes interesse.

Trusler

Endnu engang må det nævnes at Normals mangel på internethandel kan være problematisk når de skal konkurrere med andre virksomheder. I takt med at verden bliver mere digitaliseret, og at der eksempelvis opstår pandemier såsom Covid-19, så må virksomheder tilpasse sig de behov der opstår. Selvom Normal er en dagligvarekæde, som ikke har været påvirket af nedlukningen, så har andre butikker en større fordel når deres varer er tilgængelige for forbrugerne imens de sidder hjemme, og dette kan føre til et tab af eksisterende kunder.

En illustreret version af SWOT-analysen af Normal:

Model 5 af SWOT- analyse (bilag 8)

	STYRKER	SVAGHEDER
INTERNT	Bredt udvalg af varer	Mangel på nethandel
	Billigere end konkurrenterne	Leverandørafhængige
	Tiltaler overordnet alle aldersgrupper	
	International butikskæde	
	MULIGHEDER	TRUSLER
EKSTERNT	Skiftende varer	Mangel på internethandel
	Lancering af butikker i lokalområder	

Afslutningsvis vil vi foretage en SWOT-analyse af Matas, som vil give os et helhedsbillede af virksomhedens interne og eksterne forhold.

MATAS

Styrker

En af Matas' styrker er at de har en stor kundeklub, hvor de har en masse data om deres kunder, som de kan bruge forretningsmæssigt. Matas er den andenstørste kundeklub i Danmark og samtidig også den største virksomhed i Danmark, som handler med kosmetikvare og produkter til personlig pleje, målt på omsætning (Holgersen, 2020). De kan bruge denne database til at se, hvilke købsmønstre kunderne har, og det har betydet at Matas igangsatte en ny strategi, som er "Et fornyet Matas". Matas kunne blandt andet se, at kundernes behov har ændret sig, hvilket har styrket dem i forhold til at vide hvad kunderne køber (Matas årsrapport, 2020).

En anden styrke er, at Matas har en stor egenkapital, som de kan investere med, som de gøre med deres nye strategi. De vælger at investere 600 mio. kr. over de næste 5 år. Det er en styrke, eftersom det viser at de er i stand til at bruge penge til at styrke ens position på markedet (Matas årsrapport, 2020). Derudover er det en styrke for Matas at de slår dørene op for en ny konceptbutik ved navn Matas natur. Denne butik åbnede d. 27. september 2018, hvor de sælger grønne produkter (Redaktionen, 2018).

Svagheder

En af svaghederne for Matas og deres nye strategi er, at de sælger dyre produkter i forhold til deres konkurrenter. Normal er en landsdækkende kæde, som kun har fysiske butikker, hvor de sælger billige produkter, som konkurrerer med Matas' produkter. Mange af deres produkter er de samme det vil sige, at de har substituerende produkter. Dette betyder at det er nemt for en kunde at vælge konkurrenten, da produktet dækker det samme behov.

Muligheder

En anden mulighed som Matas har sat fokus på med strategien, er at de vil være mere til stede online. Dette er en stor mulighed for dem at styrke deres position online, da der er mange virksomheder som opererer på digitale platforme, men som ikke er lige så store som Matas. Ved at have større andel på den digitale platform, vil det forhåbentlige føre til mere salg. Det kan være billigere at sælge produkter online end at have fysiske butikker, da der er større omkostninger med dette. Fortjenesten vil være højere på den digitale platform. Matas har valgt at sætte fokus på grønne produkter, og det er en stor mulighed for dem fordi at grønne produkter lige nu er i tidens ånd, hvor befolkning efterspørger mere af det. Danske politikere har udarbejdet en lov, som vil reducere den danske CO2 udledning, hvor virksomheder har et ansvar om at reducere CO2. Det kan styrke Matas' brand ved at lave produkter, som skader miljøet mindre, som samtidig vil styrke Matas CSR-politik. Der vil være en mulighed for at gøre sig større på markedet på det grønne område, ved at de i deres nye strategi har lanceret deres eget grønne produkt, som kaldes "Matas natur" (Matas årsrapport, 2018). Da Normal ikke er på den digitale platform, er det en fordel for Matas, da de kan gøre sig større og styrke deres position på markedet. Dog kan situationen se anderledes ud, hvis Normal vælger at sælge på den digitale platform.

Trusler

Matas har nogle få trusler, som kommer fra store kæder såsom Normal og supermarkeder, samt trusler fra Amazon. Der er en reel trussel fra Normal, eftersom Normal er en kæde med billige produkter, som derfor udfordrer Matas. De konkurrerer på prisen, da det er substituerende produkter som de sælger i begge butikker. Det betyder, at forbrugerne har mange muligheder

for at købe hos konkurrenten både i fysiske butikker og online. En anden trussel er den store virksomhed Amazon, som nogle frygter, kommer til Danmark fordi at de arbejder med meget større volumen og kan dermed udfordre Matas på mange områder, eksempelvis på pris. Den nedenstående model, belyser Matas' styrker, svagheder, muligheder og trusler.

Model 6 af SWOT-analyse (bilag 9)

	STYRKER	SVAGHEDER
INTERNT	Stor kundeklub - Club Matas*	Dyre produkter*
	Stor egenkapital*	Substituerende produkter*
	En af de største på markedet*	Covid-19
	Uddannede ansatte	Afhængig af leverandører fra dyre mærker
	Udviklede digitalt system	
	CSR-aktiviteter	
	Besidder 40 % af markedet	
	Mange forskellige leverandører	
	Egne produkter	
	Fokus på grønnere produkter	
	MediCare	
	MULIGHEDER	TRUSLER
EKSTERNT	Mulighed for at styrke på online delen*	Lavpriskæder*
	Øget fokus på grønne produkter*	Online giganter*
	Et større samarbejde med Apoteker	Nye trends i samfundet

SAMMENLIGNING AF SWOT - ANALYSE

I dette afsnit vil vi sætte Normal og Apoteker op imod Matas, hvor vi vil sammenligne virksomhedernes SWOT-analyse.

En forskel mellem alle tre virksomheder er, hvor de sælger deres varer, det vil sige digitalt eller fysisk. Matas har styrket deres marked på den digitale platform, hvilket giver deres kunder flere muligheder for at handle hos dem. De har blandt andet købt Firtal Groups, som har styrket Matas' markedsposition, som har været en del af deres strategi "Et fornyet Matas". Da et af fokuspunkterne i strategien har været at styrke deres digitale platform. Derudover forventer Matas ved hjælp af deres strategiplan at blive førstevalg på nettet og være den ubestridte danske markedsleder indenfor plejeprodukter ved udgangen af 2023. Hvis Matas formår at opnå sit mål ved udgangen af 2023, vil det kunne ændre deres markedsposition i forhold til plejeprodukter, da de kunne stå stærkere end deres konkurrenter på markedet. Denne forventning kan ses som værende en realitet, da Matas de sidste tre år har været Danmarks næststørste nethandelsplatform (Andersen Brian, Matas, 2021). Hvor det derfor kan forventes at Matas i løbet af de næste par år kan blive den største nethandelsplatform. Denne forventning skyldes Matas' nye digitale koncept, hvor de blandt andet kommunikerer med deres kunder ved at afholde live sessions. Kunderne har via disse live sessions mulighed for at blive rådgivet, få nye oplevelser og inspirationer. I modsætning til Matas fokuserer Normal på at åbne flere fysiske butikker i landet og har dermed fravalgt den digitale platform. Kunder i Normal kan se deres varesortiment på deres hjemmeside, men de har dog ikke mulighed for at bestille varerne. Kunderne er derimod nødt til at tage ned i deres fysiske butikker, hvis de har behov for noget. Normals fravælgelse af den digitale platform kan anses som en svaghed for Normal men en styrke for Matas, hvilket kan styrke Matas' indtjening og deres konkurrenceniveau. Det skyldes at kunder, som ikke har mulighed for at handle fysisk, er nødsaget til at bestille deres plejeprodukter online hos andre forhandlere, såsom Matas og ikke i Normal.

Endnu en fordel for Matas er deres nye konceptbutik Matas natur, hvor de sælger grønne produkter. Dette er en fordel for Matas, idet kunderne har større fokus på grønne og natur plejeprodukter. Konceptbutikken gør det derfor muligt for kunder som ønsker grønne produkter at handle der. Desuden er det også en fordel at konceptbutikken er fysisk, da kunder kan teste de grønne plejeprodukter på egen krop.

Det skal dog påpeges, at Normal kan betragtes som en trussel for Matas, idet de på mange områder er et billigt alternativt i forhold til deres konkurrenter, herunder Matas. Dermed kan kunder være tilbøjelig til at fravælge vare fra Matas, da de kan få den samme vare til lavere pris. Eksempelvis kan studerende som lever på SU, være tilbøjelige til at købe vare i Normal, da de kan se en økonomisk forskel. Vi har observeret at en almindelig dagcreme fra mærket L'ORÉAL PARIS koster 39,95 kr. i Matas (Matas, 2021), hvor den sammen creme kan købes til en lavere pris i Normal, til 34 kr. (Normal, 2021). Derfor kan Normal være en trussel for Matas, da de i Normal tager nogle af Matas' kunder. Dog har Matas den fordel, at de sælger naturprodukter som et nyt led i deres strategiplan, hvilket er produkter normal foreløbig ikke har. Dermed kan det forventes at deres strategiplan kan ændre deres markedsposition, da Matas har produkter som ikke kan købes i Normal.

Ydermere kan Matas betragtes som værende en trussel for Apoteker, eftersom Matas har åbnet Apoteks afdeling i nogle af deres fysiske butikker. Dermed er de fleste varer samlet ét sted, for eksempel håndkøbsmedicin og plejeprodukter, hvilket er en styrke for Matas da kunderne "kun" behøver at handle et sted. Dog har Apoteker den fordel, at de kan bruge deres uddannede personale til at sælge mere, da de har en farmakonom og farmaceuter, hvor forbrugerne vil have autoritetstro, og have større tillid når de køber håndkøbsmedicin. Derudover er der bestemte håndkøbsmedicin der kun må sælges i Apoteker. Det skal dog fremhæves at Matas også har den fordel at deres medarbejdere også er uddannede i at rådgive kunderne, således at de kan give den bedst mulige vejledning tilpasset til den enkeltes behov. Dog er deres rådgivning primært egnet til plejeprodukter, og derfor ikke til specifik information i forhold til håndkøbsmedicinen. Da Normal er en konkurrent for Matas, har Matas den fordel, at kunder i Normal ikke kan få den samme rådgivning, hvilket gør at de selv har ansvaret for at finde produkter der passer til deres behov. Denne fordel har ligeledes en effekt på Matas' position på markedet.

Opsummerende kan det udledes at Matas' nye strategiplan kan ændre deres position på markedet, eftersom de har nogle fordele i forhold til nethandel og naturprodukter. Som nævnt er Matas næststørst inden for nethandel som styrker deres position. Derudover er deres eget produkt en styrke eftersom kunderne ikke kan købe dem i andre virksomheder. Ydermere har de grønne produkter været efterspurgt af kunderne, hvilket ligeledes kan forventes at ændre

deres position, da kundernes krav og ønsker er opfyldt (*Matas A/S Årsrapport 2017/18*; 5). Naturprodukter fylder en del i deres konceptbutikken, som også forventes, vil styrke deres position på markedet.

PORTER'S FIVE FORCE

I det følgende afsnit vil vi undersøge de tre virksomheders konkurrenceevne, hvor vi blandt andet vil sammenligne Apotek og Normal med Matas, hvor vi ligeledes foretager en helhedsvurdering af Matas' konkurrenceevne.

SAMMENLIGNING AF PORTER'S FIVE FORCES

Konkurrencesituation i branchen

Matas befinder sig på et marked med mange konkurrenter inden for plejeprodukter. De to største virksomheder inden for detailhandel med kosmetikvarer og produkter til personlig pleje er Matas og Normal, som udelukkende sælger varer inden for dette område (E-statistik, 2020). Inden for Beauty er de mest betydelig konkurrenter supermarkeder, stormagasiner, parfumerier, discountbutikker, parallelimportører samt onlinebutikker. Inden for Vital er det primært supermarkeder, Apoteker og helsekostbutikker samt e-handelsbutikker. Konkurrenterne med Medicare er Apoteker, supermarkeder og discountbutikker. Inden for Material er konkurrencen blandt andet fra supermarkeder (Årsrapport, 2019/20, s.28). Detailhandel med kosmetikvarer og produkter til personlig pleje havde en omsætning på 7.5 mia. kr., hvor 1.3 mia. kr. var eksport. I 2020 var der registreret 746 virksomheder i branchen, hvor 41 procent af virksomhederne består af enkeltmandsvirksomheder.

Matas har cirka 2847 ansatte og Normal har cirka 1884 ansatte og dermed de to største virksomheder i Danmark målt på ansatte i denne her branche (E-statistik, 2020). Derfor betragter vi Normal som værende en stor konkurrent for Matas, hvilket blandt andet skyldes deres lavpris varer.

Som nævnt tidligere blev Matas grundlagt i 1949 og har dermed været i branchen i 72 år, hvor Normal er forholdsvis ny i forhold til Matas. Normal blev grundlagt i 2013 og er blevet en

landsdækkende kæde på otte år. Supermarkeder som sælger kosmetik og personlig pleje produkter er blandt andet Salling Group og Coop Danmark, og disse virksomheder sælger ligeledes plejeprodukter til billig pris. Dog har Matas en autoritet i forhold til kvaliteten af deres varesortiment.

Desuden sælger Apoteker håndkøbsmedicin som andre virksomheder nu også gør. Det resulterer i, at der er en hård konkurrence på markedet for Apoteker, hvilket medfører at konkurrenceniveauet ligeledes er højt. Det skyldes at flere og flere virksomheder har adgang til at sælge håndkøbsmidler, dermed kan de have let adgang til at etablere sig på markedet. Dog har Apoteker en stærk markedsposition, idet de har monopol på receptpligtige lægemidler og på nogle håndkøbsprodukter (Ritzau, 2012).

Potentielle indtrængere

Konkurrencesituationen er hård, da der er kommet flere virksomheder på markedet. En af virksomhederne er Normal (Finans, 2019). Dermed er Normal og flere online butikker, med til skabe en hård konkurrence. Der bliver kæmpet om, hvem der kan sælge billigst på mange produkter. Der er høje indgangsbarrierer, da de eksisterende virksomheder er nogle virksomheder, der omsætter for store million/milliard beløber, hvor de hurtige kan udfordre små virksomheder, da de kan have stordriftsfordele. For at komme ind på markedet skal virksomheder have stor kapital for at udfordre de andre virksomheder. Der kan dog godt udfordres på digitale platforme, eftersom der er andre virksomheder i Danmark og udlandet som udfordrer dem, blandt andet ved at have et større varesortiment og større volumen. Det kan eksempelvis være Amazon eller online tøjforretninger, som også sælger helse og personlige pleje produkter. Dog har Matas været en potentiel indtrænger for Apoteker, eftersom Matas har medarbejdere i Apoteks afdelingen som er farmaceuter og farmakonomer har de også mulighed for at sælge receptpligtig medicin, som hidtil kun kunne sælges i Apoteker.

Leverandører

Matas har forskellige leverandører, hvor de sælger forskellige produkter indenfor personlige pleje, helse produkter og kosmetik. De har valgt at have mange leverandør så de kan imødekomme eventuelle ændrede leveringsvilkår eller adgang til vigtige produktkategorier. Det er et marked, som blandt andet er drevet af mode og trends, og kan derfor kan blive hurtigere påvirket. Det er derfor, at Matas har valgt at risiko sprede sine leverandører, så de ikke risikere at være afhængige af én leverandør. Med Matas' nye strategi indeholder det blandt andet fokus på grønne produkter, hvor de følger moden blandt kunderne.

Der er generelt en lav forhandlingsstyrke fordi Matas og Normal, som de største indenfor branchen har et kæmpe produktsortiment og dermed mange leverandør, som leverer deres produkter.

Matas sælger også kendte brands, som er verdenskendte og hvor der ikke er mange forhandlere som kan sælge på lige så stor en skala som Matas. Det betyder, at der er få produkter i sortimentet, hvor leverandørens forhandlingsstyrke er høj. Ydermere skal Matas have et godt forhold til de få leverandører ellers vil de stoppe samarbejdet.

Desuden kan der argumenteres for, at Apotekers leverandører har en lav forhandlingsstyrke, idet som nævnt tidligere har Apotekerne ikke mangel på leverandører, eksempelvis har de Nomeco og TMJ (Tjellesen Max Jenne). Derudover er de i tæt samarbejde med deres leverandører og producenter, hvilket gør at de ikke har mangel på lægemidler eksempelvis håndkøbsmedicin. Ydermere er Apotekerne ikke afhængige af én leverandør, da adskillige andre producenter kan sælge lignende lægemidler med samme indholdsstoffer (Apotek, 2021).

Kunder

I denne branche er der mange produkter, som er substituerende til Matas' produkter, og det betyder, at der er mange muligheder for kunder at købe sine produkter andre steder end Matas. Der er mange konkurrenter i branchen, men de største på markedet er Matas og Normal. Dog inden for håndkøbsmedicin er Apoteker størst på markedet. Da det er substituerende produkter,

vil kunderne ofte vælge andre forhandlere, hvor de kan få produkter til en billigere pris. Kunder har forskellige præferencer og dermed forskellige behov, hvor der vil være nogle kunder, som sætter større pris på rådgivningen end prisen. Det er her at Matas differentierer sig i forhold til deres konkurrenter. Matas har uddannet personale i butikken og i deres live sessions, som rådgiver kunder i forhold til behov og, dette kan dermed skabe tillid og loyalitet hos kunderne.

Ydermere har Matas en medlemsklub, Club Matas, hvor medlemmer kan købe produkter og få nogle fordele i form af point, rabatter og tilbud. Ved at lave specifikke fordele på baggrund af medlemmets købshistorik og produkter kunder køber, kan der være en høj forhandlingsstyrke, da kunder viser loyalitet.

Der kan derimod også være en lav forhandlingsstyrke hvis fordele ikke er gode nok i forhold til konkurrenten. Udover dette så fylder Normal en del på markedet, da de er billige. Mange kunder vil gå mere op i prisen end brandet. Det betyder at forhandlingsstyrken i branchen er middel. Dog har de kunder som prioriterer rådgivning i forhold til håndkøbsmedicin større tilbøjelighed til at købe hos Apoteker end Matas.

Substituerende

I denne branche kan der både være substituerende og ikke substituerende produkter. Dette handler om, hvordan forbrugernes behov kan tilfredsstilles, når de bruger produktet inden for kosmetik, personlig pleje og sundhed. I denne branche kan behovet tilfredsstilles på mange måder, og det er op til den enkelte forbruger at vurdere dette. Der vil være nogle forbrugere der mener, at kvalitet er vigtigt, hvorimod andre mener at prisen er afgørende. Produkterne indenfor branchen virker på samme måde, og samtidig har de også oftest samme resultat.

Generelt vil der være nogle produkter, som vil være svære at substituere, da det ofte er et dyrt mærke og eksklusivt, som ikke alle forhandlere kan sælge eller vil sælge.

Normal er en lavpriskæde, som kører med billige produkter, hvor de kan udfordre de store kæder, herunder Matas. Det er ofte samme produkter, som de andre i branchen sælger, derfor kan kæden Normal udfordre på prisen, da det er substituerende produkter.

En anden kæde der også sælger substituerende produkter i fysiske butikker, er Apoteker. De substituerende produkter kan blandt andet være håndcreme, helsekostprodukter og naturprodukter. Disse substituerende produkter påvirker Apotekers indtjeningsevne og resulterer i en hård konkurrencesituation. Det kan antages at håndkøbsmedicin ikke er Apotekernes primære salg, og det er tilmed receptmedicin de får solgt mest.

Apoteksafdelingen i Matas kan antages som et godt strategisk træk, da det måske fører til at Matas får solgt flere produkter og dermed kan opnå en øget indtjening. Vi har udarbejdet en model for Apotek og Matas som ses forneden.

Model 7 af styrkevurdering (bilag 10)

<i>Leverandørens forhandlingsstyrke</i>	Lav	Middel	Høj
<i>Trussel for potentielle indtrængere</i>	Lav	Middel	Høj
<i>Konkurrencesituation</i>	Lav	Middel	Høj
<i>Substituerende produkter</i>	Lav	Middel	Høj

På baggrund af modellen kan vi konkludere at Apotekerne har et hårdt konkurrenceniveau, da de har flere faktorer som kan placeres på højre side af skemaet. Apotekerne har blandt andet mange konkurrenter, som ligeledes sælger lignende produkter, hvilket ligger til grund for den hårde konkurrencesituation. Havde faktorerne derimod været placeret mod venstre side, hvilket vil sige mod "lav" ville konkurrenceniveauet have været lav.

Model 8 af styrkevurdering (bilag 11)

LEVERANDØRERNES FORHANDLINGSSTYRKE	Lav	Middel	Høj
			
TRUSSEL FOR POTENTIELLE INDTRÆNGERE	Lav	Middel	Høj
			
KONKURRENCESITUATION	Lav	Middel	Høj
			
KUNDER	Lav	Middel	Høj
			
SUBSTITUERENDE PRODUKTER	Lav	Middel	Høj
			

Ud fra modellen kan det udledes at konkurrenceniveauet for Matas i branchen er hård, da der er flere faktorer placeret på den højre side. Da Apoteker er en del af branchen, kan der ses en sammenhæng mellem Apoteks analysen og brancheanalysen. Figuren er med til at danne et billede over virksomhederne som er i den samme branche.

SPACE MANAGEMENT

I det efterfølgende afsnit vil vi undersøge de tre virksomheders indretning af varer, hvilket vi vil gøre ved hjælp af Space Management. Desuden kan vi undersøge om placeringen af en vare spiller en rolle i deres markedsposition og i forhold til deres plejeprodukter.

Vi starter afsnittet med en analyse af Apotek, dernæst analysere vi Normal og til sidst en analyse af Matas. Afslutningsvis vil vi sætte Apotek og Normal op imod Matas.

APOTEKER

Apoteker har placeret deres varer på baggrund af kategorier, hvor et af kategorierne eksempelvis er naturprodukter. Denne form for vareplacering gør det mere overskuelig og er dermed også lettere tilgængeligt for kunderne. De kan dermed hurtigere danne sig et overblik over hvilke produkter Apoteket tilbyder, hvilket øger deres indtjeningssevne. Dette kan

sammenkobles til modernisternes tilgang til Space management, hvor de blandt andet påpeger at: *Eftersom fysisk rum både kan begrænse og muliggøre særlig adfærd, kan man indrette organisationers fysiske rammer på en sådan måde, at de hjælper organisationen med at tjene sit formål* (Mary J. Hatch, 2020; 341).

Ud fra citatet kan det udledes at indretningen spiller en rolle i virksomhedens indtjening. Dette ses også i Apoteker som har indrettet butikken på nem og overskuelig måde som kan friste kunderne til at foretage impuls køb, hvilket betyder at kunderne køber produkter de ikke havde overvejet.

Ydermere kan det ud fra det observerede argumenteres for at Husum Apotek ikke har det største udvalg af naturprodukter, da det kan antages at deres naturprodukter er samlet samme sted. Som nævnt tidligere har vi observeret indretningen i adskillige Apoteker og deres placering af naturprodukter. Her observerede vi at Apotekerne har valgt at placere naturprodukterne i midten fremfor øverst eller nederst på hylden. Ud fra nedenstående billede kan det ses at naturprodukterne er placeret i midten, som vi antager er en bevidst handling, eftersom at de kunne have placeret varerne længere oppe på hylden.

Billede 1 af Husum Apotek (bilag 12)



Men som undersøgelser har vist sælger varer der er placeret midt på hylden bedst da kundernes bemærker disse varer. Det er et af argumenterne for, hvorfor vi mener at det er en bevidst handling Apotekerne har foretaget, da vi mener at denne indretning kan resultere i øget indtjening.

Vi bemærkede ligeledes at Apotekerne har en lidt anderledes indretnings strategi end Normal og Matas. Som kunde i Apoteket er noget af det første der bemærkes, kasselinjen og tag selv kundenummeret. Dernæst er der placeret håndkøbsmedicin på nogle hylder i venstre og højre side af butikken og få håndkøbsmedicin bag kasselinjen. I midten har de placeret nyhedsvarer som også skaber en form for opmærksomhed blandt kunder, som venter på at det bliver deres tur til kassen. Disse kunder er mere tilbøjelige til at have deres opmærksomhed på nyhedsvarerne. Da Apoteker ikke har køkultur, men derimod skal kunden trække et nummer, har kunden rig mulighed for at gå rundt i butikken, hvilket kan resultere i impuls køb.

Vi kan på baggrund af det ovenstående udlede at Jeffrey Pfeffers teoretiske model er gældende i Apotekers måde at indrette deres butikker på.

Vi vil dernæst analysere Normals indretning ved hjælp af Space Management.

NORMAL

Dette afsnit indeholder observationer foretaget i Normal på Bagsværd Hovedgade. Normals opstilling af deres butikker er dog den samme i alle deres butikker.

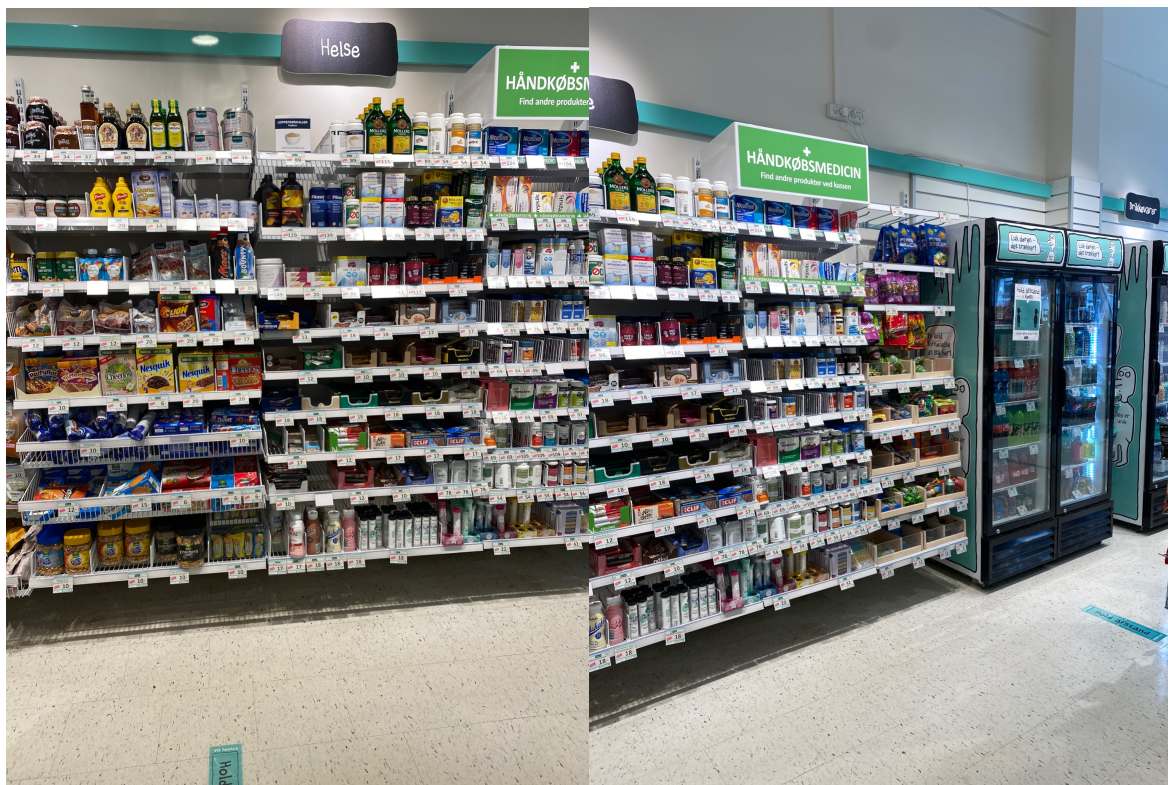
Måden hvorpå Normal har indrettet deres butik er værd at bide mærke i, idet deres hylder og podier er udformet som en labyrint. Udover at tilbyde "*faste lave priser på kendte mærkevarer*" vil de med denne opstilling give kunder en ny og unik oplevelse, hver gang de handler i Normal (Normal.dk). De tilbyder løbende udskiftning på hylder og podier således at forbrugerne kan opdage og udforske i fulde drag og gå på skattejagt i labyrinten, og dermed opnå effekten af en oplevelse (ibid.).

Hvis der derimod fokuseres på, helsevarer som er fællesnævneren for de tre virksomheder i projektet kan det konstateres, at Normal udbyder en meget lille afdeling i forhold til de to virksomheder. Typisk når kunden træder ind i Normal, bliver de som det første mødt af en afdeling med varer inden for personlig pleje, som består af diverse shampooer og sæber til

kroppen samt redskaber til personlig pleje, dernæst bliver de mødt af en afdeling med kosmetik og tilhørende redskaber. Den tredje varegruppe kunderne møder er varer inden for husholdning og diverse blandede varer, og til sidst på vej hen imod kassen bliver kunden mødt af en afdeling med adskillige typer af snacks og madvarer. Helseafdelingen kommer typisk lige før afdelingen med madvarer og nogle butikker har sågar en lille sektion med håndkøbsmedicin. Denne labyrint er opstillet således, at man muligvis ender med at købe mere end man kom for. Det er grunden til at de fleste butikkers størrelse og labyrintopstillingen som gør at kunden ikke blot går forbi, men de tager sin tid til at udforske hver afdeling for sig.

Nedenstående billede viser et eksempel på helse- og håndkøbsmedicin-afdelingen i Normal på Bagsværd Hovedgade.

Billede 2 af Normal (bilag 13)



Vi afslutter afsnittet med en analyse af Matas' butiksindretning og vareplacering med særlig fokus på naturprodukter.

Space management handler om hvordan de organisatoriske fysiske rammer er. Matas lancerede deres strategi i 2018, hvor de vil skabe mere fokus på grønne produkter, derfor lancerede de konceptet ”Matas natur”, som er et vækstinitiativ. ”Matas natur” produkter er grønne, naturlige og økologiske, som har omtanke for sundhed og miljø. Desuden har de også andre grønne produkter, som de sætter fokus på udover deres egen produktserie.

Tidligere stod produkter i et hjørne i butikken, hvor der ikke var mange kunder som bemærkede varerne, hvilket resulterede i at de grønne produkter, herunder plejeprodukter ikke blev solgt som ønsket (Burlund, Martin, 2020). Dermed kan der ses en sammenhæng mellem vareplacering og kunders købsvaner. Alt efter størrelsen på butikken er der forskel på hvor meget de grønne produkter fylder i de enkelte butikker. Dog er disse varer placeret længere frem i butikkerne, da kunder i dag har større fokus på grønne produkter, specielt plejeprodukter (Møbjerg, Mette, 2019). I den Matas butik vi observerede, bemærkede vi at deres produktserie ”Matas Natur” har deres egne hylder sammen med andre grønne produkter. Den første Matas butik i Husum, som vi observerede, havde ikke det største udvalg af naturprodukter, dog havde de valgt at placere produkterne i øjenhøjde og i skulderhøjde. Denne Matas butik havde også en helsekost og håndkøbsmedicins afdeling, som dog var placeret bag kassen. Desuden var disse produkter placeret tæt ved indgang, hvilket gør at man som kunde ikke kan undgå at bemærke deres grønne plejeprodukter.

Dernæst tog vi til en lidt større Matas butik i Ballerup, hvor deres natur produktsortiment var større. Vi bemærkede at de havde flere afdelinger med helsekostprodukter og naturprodukter, hvor indretningen af varerne var lidt anderledes end den første Matas vi observerede. Da de har en større afdeling, har de placeret produkterne i forskellige højder. Denne Matas havde også en afdeling til håndkøbsmedicin, dog var den også placeret bag kassen, hvilket ligger til grund for, hvorfor vi ikke har taget et billede af denne afdeling. Vi bemærkede ydermere at begge Matas havde valgt at placere deres naturprodukter tæt ved indgangen, så man som kunde ser denne afdeling, som noget af det første. Forneden har vi sat et billede af de tre afdelinger, hvor de sælger natur plejeprodukter i Matas butikken i Ballerup Center.

Billede 3 af Ballerup Matas (bilag 14)



Derudover åbnede Matas i september 2018, konceptbutikken Matas natur, som har beliggenhed i storbyen i København og Århus. Dog er afdelingen i Århus efterfølgende lukket ned igen, da de vil sammensætte konceptbutikken med en ny butik. I konceptbutikken i København har de et større udvalg af naturprodukter, som kun sælger grønne produkter, såsom: produkter indenfor sundhed og naturlig pleje. Tidligere var gruppen af forbrugere der tænkte på grønne produkter lille, men nu er denne forbrugergruppe blevet større. Det betyder at deres grønne sortiment er tydeligere at finde i butikken, eftersom efterspørgslen på de grønne produkter er større i storbyer. Produkterne er kommet på hylderne, og samtidig har de fået en højere kvalitet. Det har betydet at når kunder, skal købe produkter, kan de ikke undgå de at bemærker de grønne produkter. Det har medført at grønne eller økologiske produkter står ved siden af de konventionelle produkter. Hele den grønne satsning har givet gode resultater indtil videre for Matas. Eftersom at de har haft denne indretnings strategi i nogle år (siden 2018-2021) oplever de at fokuset på de grønne produkter har medført, at Matas er vokset med to cifrede vækstrater (ibid.).

SAMMENLIGNING AF SPACE MANAGEMENT

På baggrund af vores observation bemærkede vi at Normal ikke sælger naturprodukter, men sælger håndkøbsmedicin og helsekost. Derudover bemærkede vi at deres håndkøbsmedicin afdeling og helsekost afdeling var placeret i samme række så kunder har nemmere ved at tilgå disse vare. Dermed havde vi den oplevelse af, at det ikke er én af de første afdelinger, vi som kunde bemærkede, da vi trådte ind i butikken. Desuden fik vi oplevelsen af at helsekost og håndkøbsmedicin afdelingen ikke er deres første prioritet. Det skyldes blandt andet, deres valg af indretning, hvor håndkøbsmedicins afdelingen var det sidste inden kassen. Det kan derfor antages at de har større fokus på andre produkter. Derudover har de valgt den samme indretnings struktur som Ikea tidligere havde, hvor man som kunder skal igennem hele butikken før kassen er placeret. Denne indretnings struktur minder om en labyrint, hvor der kun er én vej ud. Det kan være en fordel for virksomheden, da kunderne er nødt til at gå hele butikken igennem, hvor chancen for at de foretager et impulskøb er stor. Denne form for indretning har Matas og Apoteker derimod ikke. Dog har de to virksomheder også sørget for at placere varerne på en bestemt måde så kunderne foretager impulskøb.

Vi bemærkede ydermere at Apoteker har samme form for indretning som Matas, i forhold til naturprodukter, hvor de har placeret varerne i en hylde med en overskrift. Dog har de ikke et lige så stort udvalg af naturprodukter sammenlignet med Matas. Da Apotekers primære indtjening er receptpligtig medicin, kan det derfor antages at de ikke har det store fokus på natur plejeprodukter. Dog har de valgt at placere naturprodukterne i midten, så kunderne har nemmere ved at tilgå disse. Denne strategi minder om Matas' valg ved placering af natur plejeprodukter.

Derfor anser vi på baggrund af Space Management, at Apoteker ikke er den største konkurrent for Matas, da deres udvalg af plejeprodukter og naturprodukter ikke er det store. Tværtimod anser vi Matas som værende en konkurrent for Apoteker, eftersom de har substituerende produkter, og at Matas har et større udvalg blandt disse produkter. Dog er det væsentligt at fremhæve at selvom alle tre virksomheder sælger håndkøbsmedicin, har Apotek et større udvalg og større troværdighed blandt kunderne. Det skyldes at medarbejderne på et Apotek er faglærte og har den rette viden til at ekspedere kunderne i modsætning til medarbejderne i

Normal og Matas. Dog har Matas også medarbejdere som kan rådgive kunder, men bare ikke i samme omfang som medarbejderne på et Apotek.

Fælles for alle tre virksomheder er at de har indrettet butikken, ved at kategorisere varerne ud fra kategorier. Denne form for indretning kan resultere i, at kunderne har nemmere ved at danne sig et overblik over, hvor de specifikke varer er placeret henne, og kan dermed finde deres varer. Dermed kan virksomhederne øge deres omsætning ved hjælp af denne form for indretning.

Ydermere observerede vi Matas' indretnings strategi, hvor de i deres mindre butik har placeret naturprodukter i øjenhøjde eller skulderhøjde, så kunderne har nemmere ved at bemærke disse vare. Da butikken ikke er stor nok, har de ikke en hel afdeling med naturprodukter, hvilket kan ligge til grund for deres placering af varer, lige ved indgangen, så det er noget af det første kunderne bemærker. Derimod har de, i deres større butikker placeret naturprodukterne i afdelinger med overskrifter, så kunderne har nemmere ved at finde dem. Dog er varerne placeret på hylden i forskellige højder, da man som kunde ved, at de nederste produkter ligeledes er naturprodukter. Som nævnt tidligere har Matas bevidst valgt at placere deres naturprodukter fremme i butikken, så kunderne har lettere ved at bemærke dem, derudover har de oplevet en forskel på to cifrede vækstrater. Som Matas' CEO, Wedellsborg, nævner har fokusset på det grønne område haft en positiv vækst for Matas (Burlund, Martin, 2020). Dermed kan det forventes at Matas' nye strategiplan kan ændre deres position på markedet, da de har oplevet en fremgang ved at fokusere på grønne produkter. Derfor har deres bevidste valg ved vare placeringen, det vil sige ved at fremrykke naturprodukterne, påvirket dem i en positiv retning og har haft en positiv effekt på deres økonomi (ibid.). Ydermere har vi testet vores observationer på vores teori om Space Management, hvor vi kan se ud fra en modernistisk syn, at Matas gør brug af en specifik indretnings strategi, som kan hjælpe dem med at få mere opmærksomhed på udvalgte produkter. Derudover kan andre observatører foretage samme observationer uafhængigt af os og stadig få samme resultat.

DELKONKLUSION

Opsummerende kan vi påpege ud fra vores analyseafsnit af Matas, at de er tilfredse med deres årsresultater i år 2019/20. Derudover er de positivt indstillet på den foreløbige effekt af strategien “Et fornyet Matas”. Det kan vi blandt andet se i fremgangen af deres digitale platform og deres grønne produkter, herunder plejeprodukter.

Desuden kan vi på baggrund af SWOT-analysen se en styrke for Matas, at de har fokuseret på den digitale platform, hvor de i dag er de næststørste inden for nethandel. Vi kan derudover fremhæve, at hvis det går som forventet, vil Matas ved hjælp af deres nye strategi kunne blive førende inden for plejeprodukter, som ligeledes ville kunne ændre deres markedsposition. Covid-19 pandemien har spillet en væsentlig rolle i forhold til salg af varer specielt inden for MediCare, som har tjent dem en del. Derudover har forbedringen af deres hjemmeside også øget deres indtjening, hvor de i starten af Covid-19 pandemien solgte tredobbelt på deres hjemmeside, Matas.dk. Ydermere har kunderne haft rig mulighed for at udforske deres hjemmeside, hvor de i dag tilbyder live sessions, til blandt andet at rådgive kunderne.

Afslutningsvis kan Matas’ naturprodukter ses som værende en styrke for Matas, da det er produkter andre virksomheder ikke har, som en del af deres varesortiment, blandt andet Normal og Apoteker. Derudover styrkes deres position på markedet, eftersom de er i en branche hvor konkurrencesituationen er hård, hvor der ligeledes er mange substituerende produkter. Her kan Matas’ fokus på grønnere produkter såsom, Matas naturprodukter ses som en fordel for Matas i forhold til deres markedsposition.

DISKUSSION

I følgende kapitel vil vi diskutere, hvordan der er tale om en forventning af en effekt i vores problemformulering. Vi undersøger hvordan Matas gennem fremlæggelsen af deres nye strategiplan "Et fornyet Matas", kan forvente at rykke sig på markedet i forbindelse med deres plejeprodukter. Selvom Matas er én af frontfigurerne på markedet, har de skulle danne et nyt koncept for at vedligeholde og fremme virksomheden mere på markedet. Dette er vigtigt for ikke at falde tilbage blandt deres konkurrenter, som er de danske Apoteker og butikskæden Normal. Matas har selv gennem denne nye strategi dannet sig en forventning eller et ønske om, at nå en vis position, hvilket ligeledes kommer til udtryk i deres strategiplan. De forventer blandt andet at øge omsætningen til 4 milliarder kroner for regnskabsåret 2022/23 og en samlet vækst på 12 procent (Matas selskabsmeddelelser). Desuden har Matas valgt at opjustere deres målsætning hidtil, i forhold til deres forventning om en stigning i omsætningen på 6 procent og en overskudsgrad på 18 procent, til 8 procent i 2020/21 (Finans, 2020). Matas planlægger og opstiller strategier netop fordi, at de har et mål eller en forventning om, at styrke deres position på markedet.

Alle virksomheder har nogle forventninger til, hvordan de vil agere på det pågældende marked. Dertil kræves en udarbejdet strategiplan, hvor målsætninger indgås. Det vil sige, havde Matas ikke en forventning om at være på et bestemt niveau på markedet, ville en ny strategi for at komme i mål ikke være nyttig. Dermed kan det være svært at forudsige fremtiden, eftersom Matas har været igennem en forandringsproces, som de ikke havde forestillet sig nogle år tilbage. Det at virksomheder har en forventning om noget, kan sætte nogle tanker i gang. Dette gælder især spørgsmålet om, hvorvidt fremtiden kan spås eller sandsynligheden for, hvad der vil finde sted i en bestemt situation. Derfor er det relevant at diskutere hvorvidt fremtiden reelt kan spås, da fremtiden kan være meget usikker, eksempelvis var der nok ikke mange der havde forudset Covid-19 Desuden kan det være risikabelt at følge den modernistiske tankegang, om at fremtiden kan spås, da købsvaner hos forbrugerne kan ændres. Dermed kan det ramme virksomheden hårdt, hvis deres opjustering af målsætningerne, pludseligt nedjusteres, fordi situationen har ændret sig.

Ligeledes kan Matas ikke bruge deres ny justerede tal til at sige noget om deres online salg, og om det vil blive ved med at vokse ligesom under Covid-19, eftersom det er noget uforudsigeligt. Desuden kan købsvanerne ændres når der åbnes mere op for samfundet og er dermed svært at forvente. Ydermere kan forbrugerne handle hos nogle af Matas' konkurrenter, som dermed også kan påvirke deres forventning om et overskud på 18 procent og en omsætning på 8 procent.

Dog skal det påpeges, at det er vigtigt for ledere at have en fremtidsplan, da virksomheder skal være forberedt på de værste scenarier. Ligeledes skal de også have plan for hvilken retning virksomheden skal udvikle sig i, så de kan undgå store tab i virksomheden. Selvom fremtiden kan være svær at forudsige, skal ledere med sine kompetencer lægge en plan for, hvordan strategier og projekter skal ledes for at de bliver en realitet.

Inden for den symbolsk fortolkende forståelse af omverden i virksomhedsorganisation ses verden, som en social konstruktion. Dertil kan virksomheden påvirke deres omverden ved denne planlægning og skabe deres egne sociale forhold. Ser vi med et symbolsk fortolkende perspektiv på Matas, ændrer de nogle af deres produktserier, hvor de kan se at der er en større efterspørgsel efter grønne produkter. I og med at de har mere fokus på grønne produkter, så betyder det også, at de er med til at skabe en forventning om, at der vil være flere kunder, som vil købe grønne produkter. Det betyder at Matas laver et udbud af produkter i håb om, at efterspørgslen følger med. Selvom efterspørgslen er høj i dag, ville deres fokus på grønne produkter øge denne efterspørgsel, da de er med til at sætte et større fokus på dette område.

Ydermere spiller teknologien en rolle for hvordan effekten kan opnås, og virksomheder er meget afhængige af brugen af den. Set med et modernistisk perspektiv om at kunne forudsige fremtiden, er det godt for virksomheder at satse på en teknologisk udvikling, da denne del af fremtiden ikke er helt usikker, eftersom vi bevæger os mod en mere digitaliseret hverdag. Teknologiens relevans kan især bemærkes under Covid-19, hvor mange virksomheder har været nødt til at omlægge til online aktiviteter. Det samme gælder virksomheder såsom Matas, som ikke havde forventet at skulle lave online foredrag og videoer, som kompensering for at møde kunderne i en fysisk butik. Dertil kan det ses at virksomheder som ikke gør brug af

teknologi kan have udfordringer i fremtiden, hvis de vil beholde deres plads på markedet. Dermed kan planlægningen ikke altid følges 100 procent, dog kan strategien stadig have en effekt, som den har gjort for Matas.

Ydermere har der været en øget efterspørgsel på deres sundheds- og plejeprodukter, og derfor har de kunnet opjustere deres forventninger fra 6% til 8% i omsætningsvækst for 2020/21, selv efter at de har skulle bruge ekstra penge på en "Corona-sikker drift" (Finans 2020). Succesen kommer i høj grad af onlinesalget, som er fordoblet hvor varesalget i butikkerne er faldet. Det skal dog nævnes at væksten også kan skyldes den store efterspørgsel på mundbind, sprit og andre essentielle varer for forebyggelse af Covid-19 (Finans 2021). På baggrund af deres forventning til strategien "Et fornyet Matas" om at styrke deres position på markedet, kan det diskuteres at Covid-19 situationen har spillet en rolle i opjusteringen af deres målsætning. Dermed kan Matas' teknologiske udvikling anses som værende en fordel for Matas, idet deres live sessions har været brugbare for forbrugerne især under Covid-19. Det kan antages at live sessions ikke ville være lige så populære efter Covid-19, da der forhåbentligt ikke er lockdown og risiko for smittespredning, og dermed har forbrugerne ikke tid til live sessions, da de får deres "normale" hver dag tilbage.

Dog kan den nye opjustering gå to veje, positivt eller negativt. Den positive retning kan være hvis de opnår deres forventning om en omsætning på 8 procent. Hvorimod en negativ retning kan betragtes som, hvis deres konkurrenter formår at overgå dem. Eksempelvis ved at få deres kunder over på den modsatte side.

Derudover kan fremtiden ses som værende usikker, idet den er uforudsigelig. Dog kan det antages at virksomheder med en plan kan forhindre situationer som er skadelige for virksomheden, eller de kan planlægge, hvordan de alternativt kan gå til værks.

PERSPEKTIVERING

I følgende kapitel vil vi perspektivere til online giganter såsom Boozt, som er endnu en af Matas' mange konkurrenter.

Da vi lever i et samfund, hvor ting bliver mere og mere digitaliseret så betyder det også at vores indkøbsvaner bliver ændret. Vi køber mere og mere over nettet. Matas er en de førende på markedet inden for kosmetik og personlige plejeprodukter, som ligeledes har betydet at der kommer flere konkurrenter på markedet, som gør at konkurrencen bliver hård for Matas.

Matas har i deres strategi blandt andet lanceret, at de vil have mere fokus på den digitale platform. På den digitale platform er der mange flere konkurrenter end der er i forhold til de fysiske butikker. Det har betydet at flere store online giganter er kommet ind på markedet. Tøjhjemmesiden Boozt er kommet på markedet, hvor de vil udfordre Matas på den digitale platform, da varer sortimentet bliver bredere og bredere. Boozt kom på markedet i 2017 og Matas lancerede deres nye strategi i 2018. I forbindelse med at Boozt indtog markedet åbnede de også en fysisk butik i Roskilde. Denne butik er et koncept, hvor det handler om at skabe en oplevelse og ikke bare en normal butik der sælger alt (Bertelsen, 2017). Dette medførte til at monopollet hos Matas blev brudt (Ritzau Finans, 2017). Det kan derfor diskuteres om Matas' strategi om at være mere digitaliseret kom for sent, eftersom der er kommet flere store konkurrenter. Andre konkurrenter såsom Zalando og Asos er også på markedet, og som konkurrerer med hinanden, dog mest på tøj fremfor plejeprodukter.

Når der perspektiveres til fremtiden så kan der antages at Matas skal gøre de fysiske butikker til en oplevelse, hvor kunder kan mærke, dufte og prøve deres forskellige produkter (Mørck, 2017). Dermed kan der skabes en oplevelse af verden, hvor forbrugernes sanser bliver stimuleret.

Eftersom Matas er en landsdækkende virksomhed, bør de have fokus på deres kunders præferencer af produkter og deres oplevelser i butikken. Dette skal gennemtænkes og planlægges af Matas. Her kan det være nødvendigt at analysere Matas' omgivelser i butikkerne, for at se hvad de gør nu, og hvad de kan gøre anderledes i fremtiden for netop at beholde deres position på markedet.

Som vænt tidligere har Matas en større fordel gennem de fysiske butikker end på de digitale platforme. Det skyldes at forbrugerne online ikke kan se produkterne på samme måde hvis de valgte at handle i fysiske butikker.

I og med at Matas har store markedsandele, kan det være svært for konkurrenter at udfordre Matas og dermed vinde nogle markedsandele. Det er primært de store virksomheder der vælger at udfordre Matas, da de oftest har flere penge til at investere. Derudover kan det formodes at grunden til at tøj websider vælger at gå ind på det onlinemarked, skyldes at det er nemmere håndtere på det marked, og de økonomiske forhold kan ligeledes spille en rolle. Eksempelvis kan tøjwebsider have den mulighed at deres indtjening bliver øget, ved at det kun kræver få klik at købe de deres produkter. Dette vil resultere til mere salg for virksomhederne i den branche.

Eftersom at flere af os oplever at meget af vores hverdag er blevet digitaliseret, så sker det tværtimod også store forandringer i store fysiske virksomheder og butikker hvor deres fokus blandt andet er at skabe en oplevelse for deres kunder. Dermed skal Matas' fokus på det digitale platforme tilpasses til hvordan deres kunder ønsker at handle, hvor deres små rådgivninger og skønhedstips kan give en ekstra oplevelse for deres kunder.

KONKLUSION

Matas har haft nogle svære år før 2017, hvor deres økonomiske situation ikke har været tilfredsstillende, hvilket blandt andet skyldes ændringer på det danske marked for personlig pleje og de mange konkurrenter. Derfor gik Matas en forandring i møde den 30. maj 2018, som har til formål at styrke Matas som virksomhed. De offentliggjorde deres nye strategiplan "Et fornyet Matas", hvilket har givet Matas en forventning om, at denne strategiplan vil ændre deres position på markedet.

Vi er på baggrund af vores afgrænsninger og videnskabsteoretiske retning, kommet frem til disse konklusioner, eftersom vi har været begrænset i forhold til indsamling af empiri. Eksempelvis har vi ikke haft mulighed for at interviewe nøglepersoner fra Matas, som kunne have givet os informationer omkring det interne i virksomheden. Dog har vi på baggrund af deres årsrapporter, hjemmeside, artikler og udtalelser fra Matas og CEO, Gregers Wedell-Wedellsborg, kunne besvare vores problemformulering: *hvordan forventes Matas' nye strategi om "Et fornyet Matas" at ændre deres markedsposition for plejeprodukter på bedste vis.* Ydermere ser vi det som værende en fordel, at vi har sammenlignet Apotek og Normal med Matas, eftersom det har givet os et indblik i, hvordan Matas befinder sig på markedet.

Vi kan på baggrund af vores projekt og arbejdsspørgsmål *hvad er Matas' nye strategiplan* konkludere at Matas' strategiplan indebærer fem indsatsområder, hvor første indsatsområde er inddelt i seks pejemærker. Det første indsatsområde er **udlev Matas formål: Skønhed og velvære** for livet som har følgende pejemærker:

- *Mere personlige – endnu bedre til at finde og rådgive om det, der passer til den enkelte.*
- *Mere grønne – rigtig mange kunder går op i at leve et sundt, grønt, naturligt liv.*
- *Mere danske – flere danske produkter skabt af lokale ildsjæle med rod i danske værdier og dansk designtradition.*
- *Mere sanselige – skønhed og velvære handler om at dufte, mærke, se og prøve.*
- *Mere enkle – det skal være nemmere og hurtigere at handle i butikkerne og på nettet.*

- *Mere for alle – alle skal føle sig velkomne, respekteret og lyttet til; og opleve, at de får værdi for pengene (ibid.)*

Vi kan dermed konkludere at Matas har gjort brug af de seks pejlemærker, hvor de blandt andet har fokuseret på første pejlemærke som er rådgivning af kunder, her har de udviklet deres hjemmeside med eksempelvis live sessions. Det uddannede personale i Matas kan gennem disse live sessions give deres kunder en mere personlig rådgivning.

Desuden har de fokuseret på mere grønne produkter som i øvrigt er deres andet pejlemærke, hvor de har åbnet en konceptbutik ved navn Matas natur, hvor de kun sælger grønne og bæredygtige produkter. Ydermere ses de grønne produkter tydeligt i deres fysiske butikker. Endnu et pejlemærke Matas har fokuseret på er den digitale platform, hvor de i dag er den næststørste virksomhed inden for nethandel. Dette pejlemærke kan knyttes til indsatsområdet **online markedsleder: Førstevalg på nettet**, de er dog ikke første valg i dag, men det kan forventes at dette indsatsområde bliver til en realitet, de kommende år hvis det fortsætter som hidtil. De har blandt andet sat ekstra fokus på relevante kommunikationsmetoder med deres kunder, herunder live sessions, som har en indflydelse på kundernes online oplevelse. Dertil kan vi konkludere at dette indsatsområde er et af deres styrkeområder i SWOT, eftersom konkurrenterne Apotek og Normal ikke er på denne platform. Mange af Matas' konkurrenter har fokus på enten det fysiske eller online, her ser vi det som værende en styrke for Matas at de har valgt at fokusere på begge områder.

Som nævnt tidligere har de ligeledes fokuseret på indretningen af deres fysiske butikker, som også er deres tredje indsatsområde **positiv udvikling i butikkerne: nyt butikskoncept**. Vi kan konkludere at deres nye indretnings strategi kan knyttes til Space Management, hvor de bevidst har placeret de grønne plejeprodukter fremme i butikken, med det formål at tydeliggøre det for kunderne. Derudover har de valgt at placere disse produkter tæt ved indgangen, så kunderne ikke undgår at bemærke dem. Vi kan dermed konkludere, at Space Management i Matas har hjulpet butikken med at sætte mere fokus på deres grønne produkter.

Hertil udtaler Gregers Wedell-Wedellsborg følgende:

“Samtidig bruger vi mere plads på grønne produkter i markedsføringen, og i måden vi indretter butikker på. Før var de gemt væk i et hjørne, men nu bliver man mødt af dem, hver gang man skal vælge et produkt” (Burlund,Martin 2020)

Denne indretning bider vi mærke i, under vores observation i Matas, hvor vi i deres større butikker observerede flere afdelinger med grønne plejeprodukter, hvor Matas naturprodukterne var uundgåelige. Vi kan desuden konkludere at eftersom vi har haft en form for modernistisk tilgang til projektet, i forhold til at undersøge vores teori på de foretagne observationer, at Matas gør brug af en Space Management tilgang til at indrette deres fysiske butikker.

Ydermere har vi testet de foretagne observationer på vores teori om Space Management, hvor vi bider mærke i at Matas gør brug af en specifik indretnings strategi, som kan hjælpe dem med at få mere opmærksomhed på udvalgte produkter. Derudover kan andre observatører foretage samme observationer uafhængig af os og stadig få samme resultat. Desuden kan vi på baggrund af Matas' hypotese om, at en positiv udvikling i butikken kan ændre deres position på markedet, konkludere at denne valgte indretnings strategi har haft en positiv indvirkning. Dette ses ligeledes i udtalelserne fra Matas' CEO, hvor der også bliver lagt vægt på, at de har haft en tocifret vækstrate. Dertil kan det fjerde indsatsområde **vækstinitiativer: Nye koncepter og bredere udvalg**, knyttes til kundernes høje efterspørgsel efter grønne produkter, som også er deres første vækstinitiativ.

Ligeledes kan vi konkludere på baggrund af vores arbejdsspørgsmål *“hvordan er konkurrencesituationen for Matas ift. deres plejeprodukter”* at Matas befinder sig på et marked med hård konkurrence, dog står de stærkt på markedet. Ydermere kan vi på baggrund af SWOT-analysen konkludere at Matas' høje priser er en svaghed for dem, men derimod en styrke for Normal, da de har lave priser og dermed har lettere ved at stjæle Matas' kunder. Derfor kan Normal anses som værende en trussel for Matas, eftersom de stjæler deres kunder. Derudover kan Apoteker ses som en konkurrent for Matas, da begge virksomheder sælger håndkøbsmedicin. Dog ser vi ikke Apoteker som en stor trussel for Matas, eftersom de har åbnet en apoteksafdeling i nogle af deres fysiske butikker, og at de har indgået en samarbejdsaftale med webapoteket.dk. Derfor anser vi Matas som værende en trussel for

Apotek. Desuden er det ligeledes en styrke for Matas, at de sælger deres egne produkter, som kan fastholde deres kunder.

Vi kan ydermere konkludere at Matas, Normal og Apoteker befinder sig i Red Ocean, hvilket kan påvirke Matas' markedsposition. Før i tiden havde Matas næsten monopol på det danske marked inden for plejeprodukter, dog er situationen ændret efter lanceringen af Normal. Matas har på baggrund af deres nye strategiplan en forventning om at ændre deres markedsposition, så de igen kan stå stærkere på markedet.

Derudover kan vi på baggrund af Porter's Five Forces, konkludere at Matas' konkurrenceevne er god, eftersom at de har mange leverandører, og desuden har de risiko spredt dem, så de ikke er alt for afhængig af den samme leverandør. Selvom Matas har substituerende produkter, har de valgt at fokusere på de grønne produkter, som mange af deres konkurrenter ikke har gjort i samme omfang. Ydermere kan det antages at de mange medlemmer af Club Matas, øger Matas' kundeloyalitet.

På baggrund af vores diskussion kan vi konkludere, at det kan være risikabelt for virksomheder med et modernistisk perspektiv at mene at de kan forudsige fremtiden, eftersom den er uforudsigelig. Dog skal det fremhæves at virksomheder er nødt til at fastlægge en plan for fremtiden, da der kan opstå uforudsigelige risici, som de på bedste vis skal forhindre opstår.

Overordnet kan vi konkludere, at de valgte teoretiske modeller og strategier kan sammenkobles med hinanden. Vi har anvendt SWOT-analysen til at vurdere virksomhedens styrker, svagheder, trusler og muligheder for at danne os overblik over Matas som virksomhed. Derudover kan vi på baggrund af opgaven se en sammenhæng mellem deres styrker og svagheder i forbindelse med deres konkurrenceevne. Dertil kan vi vurdere, at Matas har mange styrker som også påvirker konkurrenceevnen, eksempelvis fokus på grønne produkter og mere digitalisering.

Derudover kan vi se en sammenhæng mellem virksomhedens indretning, og deres styrke i forhold til deres konkurrenter. Desuden er der en sammenhæng mellem konkurrencesituationen i branchen og deres valgte strategiplan, eksempelvis deres egne produkter og deres fokus på grønne produkter. Ydermere kan vi se en sammenhæng mellem Space Management og Porter's Five Forces, da alle konkurrenterne har samme indretning i forhold til kategorisering af deres

vare. Derudover ses der ligeledes den samme indretnings strategi i forhold til placering af de substituerende produkter på hylderne. Dog har Matas større afdelinger med de substituerende produkter herunder plejeprodukter, som kan ses som værende en fordel. Desuden kan vi konkludere at eftersom de grønne produkter har været efterspurgt af kunderne, kan det forventes at ændre Matas' markedsposition, da kundernes krav og ønsker er opfyldt (Matas A/S Årsrapport 2017/18; 5). Det ses i forhold til konceptbutikken som også forventes, vil styrke deres position på markedet.

Til sidst kan vi konkludere at Matas' nye strategiplan "Et fornyet Matas" har vist sin effekt, og at der kan forventes at strategiplanen kommer til at gå dem godt fremadrettet, herunder deres grønne produkter og digitalisering. Desuden kan vi konkludere at Matas i år 2019/20 ifølge deres årsregnskab har haft et tilfredsstillende resultat på baggrund af deres nye strategiplan, selvom de sidste uger var påvirket af Covid-19. De mener dog at hvis Covid-19 ikke havde ramt dem, ville de have overgået forventningerne til salget. Dertil kan vi konkludere at Matas' nye strategiplan kan ændre deres position på markedet for plejeprodukter eftersom, det er gået dem godt siden de startede på projektet. Desuden har de kunne se en effekt af de grønne produkter, som er en del af deres strategiplan, hvilket har givet dem to cifrede vækstrater.

LITTERATUR

Del af bøger: E-bog / online

- Bang Knud, Erik, Størup, Gitte, Hassing, Jeanette, Poulsen, Marianne. & Frølich, Henrik. *Virksomhedsøkonomi B*. 01.06.2019. Systime (RED.) Systime.
<https://virksomhedb.systime.dk>
- Christian Langkjær Nielsen, Jens, Holleufer, Klaus. & Hauge Bülow., Helle. (2015). *Kvalitativ metode*. I: ... Systime (Red.), *MetodeNU – introduktion til samfundsfaglige metoder* (08. udg., Bd. 14). Systime.<https://metodenu.systime.dk/?id=132>
- Vinther Emdal Hay, Peder., Frølich, Marianne Poulsen, Henrik., Størup, Gitte. & Hassing, Jeanette. (s.d.). *Porters Five Forces*. Virksomhedsøkonomi B Systime. Udgivet i 2017
<https://virksomhedb.systime.dk/?id=3415>

Bøger

- Hatch, M. J. (2018). *Organisationsteori: moderne, symbolsk og postmoderne perspektiver* Djøf Forlag udgivet 2020
- Hollensen, S. *Marketing Management* (4th edition). 20.02.2019. Vitalsource Bookshelf. (kapitel 7)
- Juul, S. & Pedersen, K. B. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*. Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2012). *Kritisk realisme* (kapitel 8). Hans Reitzels Forlag udgivet 2019, 1. udgave.
- Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.) (2019): *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 2. udgave.
- Rasmussen, ES., P. Østergaard & H. Andersen (2017) *Samfundsvidenskabelige metoder: En introduktion*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Websider / Internetkilder

- Andersen Laugaard Kenneth. (18.02.2020) *Influencers for en bæredygtig fremtid*. Nordea Invest. <https://nordeainvestmagasinet.dk/artikler/influencers-en-baeredygtig-fremtid>
- Astrup, Arne., Boyhus, Else-Marie. & Rørbye, Birgitte. opdateret den (23.11.2020). *helsekost*. Den Store Danske Lex. <https://denstoredanske.lex.dk/helsekost>
- Apotek. Set den (07. 05.2021). Medicinmangel - apoteket hjælper, når medicinen mangler. *Apotek*. <https://www.apoteket.dk/raadgivning/love-og-regler/medicinmangel>
- Apotekerforening, Danmark. Udgivet den (21, 05.2021). *Det mener Apotekerforeningen: Apotekerne skal hjælpe flere*. Danmarks Apotekerforening. <https://www.apotekerforeningen.dk/politik/det-mener-apotekerforeningen>
- Bertelsen, Jens. Udgivet den (15.08.2017). Boozt.com over-ra-sker med vild in-dret-ning af of-fli-ne-bu-tik. Børsen. <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/booztcom-overrasker-med-vild-indretning-af-offline-butik>
- Bohansen, Malo Rud. (2014, 13. 09). *Det parallelle supermarked: Normal-butikkerne skyder op rundt om i Danmark, men trods navnet er det ikke helt normale butikker. Varerne er 30-40 pct. billigere end andre steder, fordi de parallelimporteres*. Finans Gammel erhverv. <https://finans.dk/live/erhverv/ECE7020343/det-parallele-supermarked1/?ctxref=ext>
- Burlund, Martin. Udgivet den (07.12.2017). Estate Media. Onlinebutik åbner fysisk butik på købmagergade og investerer op mod 10 millioner kr. <https://estatemedia.dk/dk/2017/12/07/kosmetiksaelgere-investerer-10-millioner-kr-flagship-butik-paa-stroeget/>

- Burlund, Martin. Udgivet den (22. 02. 2020). Matas sad på 40 pct. af markedet, men manglede fornyelse. I dag har kæden 5.000 grønne varer. *Jyllands-Posten*. <https://jyllands-posten.dk/jperhverv/ECE11929636/matassad-paa-40-pct-af-markedet-men-manglede-fornyelse-i-dag-har-kaeden-5000-groenne-varer/>
- CSR. (25.02.2019). *Den danske forbruger anno 2019 handler mere bæredygtigt*. Klima, miljø og energi. <https://csr.dk/den-danske-forbruger-anno-2019-handler-mere-baeredygtigt>
- Dakofa – Dansk kompetencecenter for affald og Ressourcer. (06.01.2021). *Slut med gratis plastikposer*. Dakofa. <https://dakofa.dk/element/slut-med-gratis-plastikposer/>
- Danmarks, Apotekerforening. Udgivet den (16. 02.2021). *Apotekerloven fra 2015 sikrer bedre hjælp til landets medicinbrugere og flere apoteker, men presser økonomien: Det mener apotekerne om apotekerloven fra 2015*. Danmarks Apotekerforening. <https://www.apotekerforeningen.dk/politik/det-mener-apotekerforeningen/apotekerloven-fra-2015-sikrer-bedrehjaelp-til-landets-medicinbrugere-og-flere-apoteker>
- Danmarks Apotekerforening. Set den. (08.05.2021). *Apoteket Tættere på dig: Strategi for apotekerne i Danmark*. Danmarks Apotekerforening. Udgivet 2016 <https://www.apotekerforeningen.dk/om-os/~media/Apotekerforeningen/publikationer/Strategibrochure%202016.ashx>
- Danish digitalaward. (26.09.2021). *Et fornyet Matas*. <https://danishdigitalaward.dk/projekt/et-fornyet-matas/>
- Den Danske Ordbog, Moderne Dansk sprog. Udgivet den (02.04.2021). *livestreaming*. Den Danske Ordbog Moderne Dansk sprog. <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=livestreaming>
- Derby, Rikke Stistrup. Udgivet den (15, 02. 2021). *Kære, skønne kvinde i din bedste alder: Uanset hvilket årti, du er fra, er der helt sikkert mange fornøjelser ved din alder og ikke mindst flere færdigheder, familierelationer og fysiske fordele, du ikke vil være foruden. Men helt naturligt er der måske*

også, rent kropsligt, en ting eller to, som du gerne vil ændre, blive fri for eller imødekomme. I dagens indlæg sætter fysioterapeut, Rikke, fokus på kvindekroppen – og hvordan den ændrer sig med alderen. Matas.

<https://www.matas.dk/stories-stressinkontinens-gode-raad>

- Ebooks – established in 200. Set den (10.04.2021) *Leading change, O. Ajayi.* <https://www.ebooks.com/en-us/book/124681/leading-change/o-ajayi/>
- Elstrup, Morten. Udgivet den (06. 11.2017). *En dag Tor-ben Mourit-sen ke-de-de sig star-te-de han Nor-mal - Nu er bu-tiks-kæ-den vok-set med 12.000 pro-cent: Butikskæden Normal er vokset eksplosivt de seneste fire år og blev mandag hyldet som midtjysk gazellewinner. Selskabet runder snart 1 mia. kr. i omsætning. Børsen.* <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/en-dag-torben-mouritsen-kedede-sig-startede-han-normal-nu-er-butikskaden-vokset-med-12000-procent>
- Ertmann Berit. (04.12.2020). *Aftalen er på plads: 775.000 el-og hybridbiler i Danmark i 2030.* Finans Politik. <https://finans.dk/politik/ECE12607129/aftalen-er-paa-plads-775000-el-og-hybridbiler-i-danmark-i-2030/?ctxref=ext>
- Financelab. (27.09.2019) *Matas – en duft af value for den langsigtede investor.* In investment Panel Aarhus. <https://www.financelab.dk/2019/10/27/matas-en-duft-af-value-for-den-langsigtede-investor/>
- Google. Set den (12.04.2021). *Sådan fungerer google søgning.* Google. <https://www.google.com/intl/da/search/howsearchworks/>
- Google. Set den (12.04.2021). *Sådan fungerer søgealgoritmer.* Google. <https://www.google.com/intl/da/search/howsearchworks/algorithms/>
- Heidi Moeslund, Jung. Udgivet den (03. 02.2017). *Det er højeste mode at passe på sit hjerte.* Hjerte Foreningen. <https://hjertereforeningen.dk/2017/02/hoejeste-mode-passe-paa-sit-hjerte/>

- Krageballe Søren. (05.11.2020) *Matas har blus under salget i en coronatid - detailkæden opjusterer*. Finans Erhverv.
<https://finans.dk/erhverv/ECE12536772/matas-har-blus-under-salget-i-en-coronamid-detailkaeden-opjusterer/?ctxref=ext>
- Lægemiddelstyrelsen, udgivet den (21. 06.2017). *Lægers køb af medicin til brug i egen praksis: Opbevaring og udlevering*. Lægemiddelstyrelsen, Danish Medicines Agency.
<https://laegemiddelstyrelsen.dk/da/apoteker/laegers-koeb-af-medicin-til-brug-i-egen-praksis/>
- Matas, A/S. Udgivet den (29.08.2018). *Matas indgår aftale om køb af Firtal Group ApS, ejer af bl.a. Helsebixen.dk*. Matas og Globenewswire.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2018/08/29/1558021/0/da/Matas-indg%C3%A5r-aftale-om-k%C3%B8b-af-Firtal-Group-ApS-ejer-af-bl-a-Helsebixen-dk.html>
- Matas, Live. Udgivet den. (16, 04. 2021). *Matas LIVE - dit go-to-sted for underholdning, inspiration og rådgivning*. Matas.
<https://www.matas.dk/stories/live>
- Matas, Set den (21.05.2021). *MATAS MEDICARE*. Matas.
<https://www.matas.dk/matas-medicare>
- Matas. Udgivet den (29.10.2019). *Politik for Kommunikation og Interessenter Matas A/S*, Politik for Kommunikation og Interessenter Matas A/S, https://s23.q4cdn.com/244975451/files/doc_downloads_dk/governance/Politik-for-Kommunikation-og-Interessenter-2019.pdf
- Matas A/S. *Matas historie*. 04.04.2021. Matas A/S. <https://www.matas.dk/historie-1>
- Matas, A/S. Set den (11.05. 2021). *Matas Årsrapport 2019/20*. Matas A/S.
https://s23.q4cdn.com/244975451/files/doc_financials/2019/ar/Matas-%C3%A5rsrapport-2019_20-DK.pdf

- Matas, A/S. Set den (11.05. 2021). *Matas Årsrapport 2016/17*. Matas A/S. https://s23.q4cdn.com/244975451/files/doc_financials_dk/annual/Matas_aarsrapport_2016-17_DANSK_-_FINAL.pdf
- Matas, A/S. Set den (04.04.2021). *Ledelse*. Investor Matas. <https://investor.matas.dk/Danish/governance/ledelse/default.aspx>
- Matas, A/S. Set den (10.05.2021). *L'oréal Triple Active Day Cream*. Matas, A/S. <https://www.matas.dk/loreal-triple-active-day-cream-50-ml>
- Matas, A/S. Set den (11.05.2021). *Produkter – bæredygtige produkter*. Matas A/S. <https://www.matas.dk/hjertesager/baeredygtighed/produkter>
- Matas, (20. 05. 2021). *Resultatfremgang i tredje kvartal og opjustering*. Matas Selskabsmeddelelser detaljer. <https://investor.matas.dk/Danish/investor/finansielle-rapporter/selskabsmeddelelser/selskabsmeddelelser-detajer/2021/Resultatfremgang-i-tredje-kvartal-og-opjustering/default.aspx>
- Muller Stine. (04.03.2021) *Det skal du kigge efter*. Forbrugerrådet tænk kemi. <https://kemi.taenk.dk/gode-raad/naturkosmetik-det-skal-du-kigge-efter>
- Møbjerg Mette. (07.10.2019.) *Alt du skal vide om bæredygtig makeup*. Mainlifestyle. <https://www.mainlifestyle.dk/skoenhed/makeup/alt-du-skal-vide-om-baeredygtig-makeup>
- Mørck, Astrid Helmer. Udgivet den (08.02.2017). Netbutikken Boozt.com puster Matas i nakken. Berlingske. <https://www.berlingske.dk/virksomheder/netbutikken-boozt.com-puster-matas-i-nakken>
- Nemeco, Set den (06, 05. 2021). *Ny leverandør på det danske marked?* *Nemeco a Phonix Company*. <https://www.nemeco.dk/da/ny-leverand%C3%B8r-p%C3%A5-det-danske-marked>

- Nygaard, Sigrid. (2017, 16. 08). *Boozt.com åbner kosmetikbutik og bryder Matas' monopol*. Berlingske. <https://www.berlingske.dk/virksomheder/boozt.com-aabner-kosmetikbutik-og-bryder-matas-monopol>
- Normal. Set den (10.05.2021) *L'oréal Triple Active Day Cream*. <https://www.normal.dk/maerker/l-oreal/l-oreal-triple-active-day-cream/>
- Normal. Set den (07.05.2021). *Konceptet*. Normal. <https://www.normal.dk/om-normal/>
- Rasch, Henrik. Udgivet den (31. 05.2016). *Data fra 1,6 millioner kunder booster Matas' kundeklub: "It handler ikke længere om backoffice, men om frontoffice og mødet med kunden*. Computerworld. <https://www.computerworld.dk/art/237240/data-fra-1-6-millioner-kunder-booster-matas-kundeklub-it-handler-ikke-laengere-om-backoffice-men-om-frontoffice-og-moedet-med-kunden>
- Redaktionen. Udgivet den (04, 08. 2017). *Håndkøbsmedicin er også medicin: Håndkøbsmedicin kan blandt andet købes på apoteket. Men det faktum, at du kan købe det uden recept, betyder ikke, at der er tale om midler uden bivirkninger og risici. Håndkøbsmedicin er også medicin*. Apotekerens.DK. <https://www.apotekeren.dk/aktuelt/haandkoebsmedicin-er-ogsaa-medicin>
- Redaktionen, Udgivet den (21. 06.2017). *Øget konkurrence truer apotekerne*. Dagens Erhvervsnyt. Set den 03.05 2021. <https://dagens-erhvervsnyt.dk/oeget-konkurrence-truer-apotekerne/>
- Redaktion. (30.05.2018). *Ny strategi og trecifret millioninvestering skal redde Matas*. Leder Idag. https://www.idag.dk/article/view/604934/ny_strategi_og_trecifret_millioninvestering_skal_redde_matas
- Redaktion. (27.09.2018) *Matas åbner døre for nyt grønt koncept*. Retailnews. https://www.retailnews.dk/article/view/623087/matas_abner_dorene_for_nyt_gront_koncept

- Ritzau, Finans. (s.d.). *Matas: Konkurrencen fra Normal og supermarkederne kradser*. Berlingske. Udgivet den 11.10 2017
<https://www.berlingske.dk/virksomheder/matas-konkurrencen-fra-normal-og-supermarkederne-kradser>
- Ritzau Finans (27.06.2018) *Matas sætter nyt direktørhold til at indfri vækstplan*. Berlingske <https://www.berlingske.dk/virksomheder/matas-saetter-nyt-direktoerhold-til-at-indfri-vaekstplan>
- Ritzau. (12.03.2019). *Matas kæmper imod rivaler og investerer i luksus*. Finas Erhverv. <https://finans.dk/erhverv/ECE11245624/matas-kaemper-imod-rivaler-og-investerer-i-luksus/?ctxref=ext>
- Ritzau. (05.11.2020). *En stor stigning i netsalget og flere kunder i butikkerne giver rekordsalg hos Matas-kæden*. Helsingør dagblad. <https://helsingordagblad.dk/artikel/matas-har-haft-den-bedste-sommer-nogensinde>
- Ritzau. (25.02.2021). *Fordobling af onlinesalget giver vokseværk hos Matas*. Finans Serier. <https://finans.dk/erhverv/ECE12786137/fordobling-af-onlinesalget-giver-voksevaerk-hos-matas/?ctxref=ext>
- Ritzau, Udgivet den (28. 06.2012). *Vil have apoteker-monopolet brudt*. Tv-nyhederne. <https://nyheder.tv2.dk/article.php/id-51425882%3A vil-have-apotekermonopolet-brudt.html>
- Schilder Møller Lise. (05.03.2019). *Ny stor aktør vil ind på det danske skønhedsmarked*. Detailnyheder https://detailfolk.dk/detailnyheder/ny_stor_aktr_vil_ind_p_det_danske_sknhedsmarked.html
- TMJ, Tjellesen Max Jenne. Set den (06.05. 2021). Apotek. *TMJ Tjellesen Max Jenne*. <https://www.tmj.dk/apotek/>

- Trunjer Hansen, Tine. Udgivet den (02.05.2021). *SÅDAN BLIVER DU MANIPULERET AF SUPERMARKEDETS INDRETNING*. Carrotstick. <https://www.carrotstick.dk/vildledning-4-supermarkedets-indretning/>
- Vinterstrategi, A/S. Udgivet den (22, 09. 2015). *Hvad kendetegner red ocean and blue ocean strategy?* Vinderstrategi. Set den 05.05 21. <https://vinderstrategi.dk/faq-items/hvad-kendetegner-red-ocean-and-blue-ocean-strategy/>