



Skønhedsbranchens økonomi: En sammenligning af Matas og Normal

Afgangsprøjet HD1 – Aalborg Universitet

Andreas Hansen Brandt, Céline Riis Bach, Dennis Fogh Madsen, Isabella Sørig Sørensen & Line Park Laugesen

Gruppe 6

Vejleder: Hans-Jørgen Kristensen

HD-studiets 1. del, AAU, 27.05.2025

Sidetal ekskl. bilag: 52

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	4
Problembeskrivelse.....	5
Problemformulering.....	5
Overordnet afgrænsning	5
Datagrundlag.....	6
<i>Dataindsamling</i>	<i>6</i>
Spørgeskema	6
Interview	7
Kilder udover spørgeskema og interview	7
Metode	8
Modeller og teorier	9
<i>Regnskabsanalyse.....</i>	<i>9</i>
<i>De 7 p'er</i>	<i>9</i>
<i>Ansoffs vækstmatrice</i>	<i>10</i>
<i>Købsadfærdsanalyse</i>	<i>11</i>
<i>Porters Five Forces</i>	<i>11</i>
<i>SWOT-analyse.....</i>	<i>12</i>
Konklusion på metodeafsnit.....	12
Regnskabsanalyse for Matas og Normal	14
<i>Overskudsgrad.....</i>	<i>15</i>
<i>Afkastningsgrad.....</i>	<i>16</i>
<i>Soliditetsgrad</i>	<i>18</i>
<i>Likviditetsgrad.....</i>	<i>19</i>
<i>Delkonklusion for regnskabsanalysen</i>	<i>21</i>
<i>Strategisk analyse af Matas og Normal.....</i>	<i>22</i>
De 7 p'er.....	24
<i>Produkt.....</i>	<i>24</i>
<i>Pris.....</i>	<i>25</i>

<i>People</i>	27
<i>Promotion</i>	27
<i>Physical evidence</i>	28
<i>Vurdering og delkonklusion for de 7 p'er</i>	28
Ansoffs vækstmatrice	30
<i>Matas' nuværende strategi</i>	30
<i>Normals nuværende strategi</i>	30
<i>Sammenligning</i>	31
<i>Delkonklusion på Ansoffs vækstmatrice</i>	32
Købsadfærdsanalyse	33
<i>Livsstil og psykografiske profiler</i>	36
<i>Kanalpræferencer og digitalisering</i>	36
<i>Delkonklusion</i>	38
Porters Five Forces	39
<i>Truslen fra nye indtrængere i branchen</i>	39
<i>Kunderne og deres forhandlingsstyrke</i>	40
<i>Truslen fra udbydere af substituerende produkter</i>	41
<i>Rivalisering i branchen</i>	42
<i>Delkonklusion</i>	43
<i>Samlet vurdering af Porters 5 forces</i>	43
SWOT-analyse	44
<i>Uddybelse af SWOT-analyse</i>	44
Konklusion	46
Litteraturliste	48
Bilag	53
<i>Bilag 1</i>	53
<i>Bilag 2</i>	55
<i>Bilag 3</i>	56
<i>Bilag 4</i>	60

Indledning

Matas har i årtier været en dominerende aktør på det danske marked for skønheds-, sundheds- og velværeprodukter. Virksomheden er kendt for sit dybe sortiment, loyalitetsprogrammer og faguddannet personale, der rådgiver kunderne i de fysiske butikker. Trods denne stærke markedsposition har Matas dog oplevet en nedgang i deres bundlinje over de seneste fem år (Geil, 2024). Dette har skabt et behov for en dybere analyse af de faktorer, som har bidraget til virksomhedens økonomiske tilbagegang, samt hvordan Matas kan tilpasse sin forretningsstrategi for at genvinde momentum og dermed sikre fremtidig vækst.

En af de mest markante udfordringer, som Matas står overfor, er den stigende konkurrence fra Normal, der med sin discountstrategi har formået at tiltrække et bredt kundesegment. Normal har skabt en anderledes butiksoplevelse ved at tilbyde et konstant skiftende sortiment af mærkevarer til lave priser, hvilket har vist sig at være særdeles attraktivt for prisbevidste forbrugere (Finans, 2019). Denne forretningsmodel adskiller sig væsentligt fra Matas' mere traditionelle tilgang, hvor det primære fokus er på kvalitet, vejledning og eksklusivitet. Spørgsmålet er derfor, hvordan Matas kan differentiere sig yderligere for at imødegå konkurrencen ved at tilpasse sig efterspørgslen i markedet og dermed fastholde sin kundebase.

For at besvare dette spørgsmål vil denne undersøgelse tage udgangspunkt i en analyse af Matas' økonomiske udvikling samt identificere de primære årsager til nedgangen på bundlinjen. Herudover vil relevante forretningsstrategier blive diskuteret med henblik på at styrke Matas' position i markedet. Strategier som digital transformation, kundeoplevelsesoptimering og prismæssige justeringer vil blive undersøgt, da disse kan være afgørende for at øge Matas' konkurrenceevne. Endelig vil undersøgelsen vurdere, hvilke specifikke tilpasninger Matas bør foretage i lyset af Normals vækst, samt hvordan virksomheden kan skabe en mere differentieret og attraktiv markedsposition fremadrettet.

Denne analyse vil således bidrage til en forståelse af, hvordan Matas kan navigere i et stadigt mere konkurrencepræget marked og sikre en bæredygtig forretningsmodel, der imødekommer både nuværende og fremtidige udfordringer.

Problembeskrivelse

De fleste virksomheder eksisterer med det formål at være overskudgivende og vækste, men det er langt fra de fleste virksomheder, der generer et stigende overskud hvert år. Ved faldende resultat, men stigende omsætning er det afgørende, at virksomhederne fokuserer på at mindske deres omkostninger samtidig med, at omsætningen øges.

Specielt Normals indtræden i skønhedsbranchen har haft en stor betydning for Matas' bundlinje de seneste fem år. Det er især vigtigt for Matas at implementere nye forretningsstrategier for at imødegå forbrugernes præferencer. For hvad kan Matas forbedre for, at deres bundlinje fremadrettet er stigende, samtidig med at Normal fortsætter med at åbne flere butikker? (Bengston, 2024)

Problemformulering

Hvordan kan Matas' nedgang de seneste fem år på bundlinjen forklares, og hvilke forretningsstrategier kan Matas med fordel implementere fremadrettet? I lyset af den stigende konkurrence fra Normal hvilke tilpasninger bør Matas foretage i forretningsstrategien for at imødegå Normals vækst og dermed styrke sin markedsposition?

Overordnet afgrænsning

Med henblik på at kunne redegøre, analysere, sammenligne og vurdere, hvilke tilpasninger Matas med fordel kan foretage sig for at imødegå Normals vækst, er en afgrænsning nødvendig for at have en ramme for opgaven. Af denne grund undgås der dermed et projekt, som kommer ud i flere forskellige retninger. Ved brug af en afgrænsning opnås derudover også en analyse, som har relevans for projektets problemformulering.

Til udarbejdelsen af projektet er der afgrænset til skønhedsbranchen i Danmark de seneste fem år. Projektet tager udgangspunkt i Matas og Normal, hvor der inddrages relevante erhvervsøkonomiske teorier og modeller, som er udvalgt og beskrevet senere i rapporten.

Datagrundlag

Projektet vil tage udgangspunkt i flere forskellige datagrundlag, herunder både kvalitativt og kvantitativt data, samt primært og sekundært data. Dette gøres for at sikre en høj kvalitet af projektet.

Den kvantitative empiri vil primært være årsrapporterne for Matas og Normal for årene 2019/20 – 2023/24, som er underskrevet af statsautoriseret revisor fra CVR.dk og dermed vurderes som objektive data (CVR, Matas Operations A/S, 2025) (CVR, Normal A/S, 2025).

Den kvalitative data, som vil blive anvendt i opgaven, er primært forskellige artikler og interviews. Netop disse data bruges, når årsagerne ikke blot kan ses ud fra årsregnskaberne. Ved brug af kvalitative data anvendes kildekritik, for hvorvidt der f.eks. kan være tale om bias fra afsenderen, samt hvor dataene stammer fra, herunder stille spørgsmål inden brug af data, hvilket er følgende: Hvem er afsenderen, hvilken hjemmeside er den lagt op på og en overordnet undren om, hvorfor denne data første omgang er lavet. Hvis disse kriterier ikke falder uden for forventningerne, og kilderne virker pålidelige anvendes dataene til projektet. Yderligere er der udarbejdet spørgeskema, som både er anvendt som kvalitativt og kvantitativt data, da der både er bløde og hårde data heri.

Lige som pålideligheden tjekkes af de kvalitative data tjekkes, så skal der også tages en vurdering af aktualiteten på dataene. Der sikres, at dataene er aktuelle ved at verificere udgivelsesdatoen. Det vil sige, at der sikres dataene, ikke er forældet ved at sikre dato for udgivelsen.

Opgaven anvendes der som nævnt også primært og sekundært data. Det primære brug er af sekundære data, grundet brug af artikler til analyserne. Det antages dog, at data direkte fra hjemmesiderne hos Normal og Matas er primære data, da de selv manipulerer med dataene, idet de selv er afsender.

Dataindsamling

Spørgeskema

Ved den kvalitative og kvantitative dataindsamling udarbejdes et spørgeskema for at opnå en vis forståelse for kundernes købeadfærd vedr. Normal og Matas. Spørgeskemaet kom alt op på 67 svar i vores spørgeskema, som kan give et indblik i folks tanker og handlinger ved køb i

butikkerne. Dog skal det medtages, at de 67 svar, ikke kan medvirke til at konklusionerne på spørgeskemaet er endegyldigt, men blot en antydning herpå. Det er modtaget svar fra både mænd og kvinder, samt i forskellige aldersgrupper hvorfor spørgeskemaet anses som mere relevant end hvis det blot havde været kvinder eller mænd der havde tilkendegivet deres svar.

Interview

Der er blevet foretaget interview med en Matas medarbejder, som er en del af vores kvalitative dataindsamling. Dette interview har givet os muligheden for at opnå mere viden til projektet, som ikke har kunne findes på internettet, da det kommer fra en intern medarbejder.

Det har ikke været muligt for os at opnå et interview med en Normal medarbejder til at kunne sammenligne svarene. Eftersom det ikke har været muligt at få et interview med en af Normals medarbejdere på de samme spørgsmål konkluderes ud fra viden, der er opnået gennem udarbejdelsen af rapporten. Dog skal det medtages at dette svækker kvaliteten og validiteten af viden herfra, da der ikke vides, hvad Normal medarbejderen ville have svaret til spørgsmålene.

Kilder udover spørgeskema og interview

Gennem vores dataindsamling som beskrevet ovenfor opnås viden gennem interview og gennem spørgeskema. Herudover er der ligeledes anvendt andre kvalitative og kvantitative kilder, som underbygger vores analyser gennem rapporten.

De kvalitative kilder, som er anvendt, består primært af artikler, samt virksomhedens egne hjemmesider. Denne type empiri har medvirket til den konstruktivistiske vinkel på opgaven.

De kvantitative kilder, som er anvendt, er primært regnskabstallene i årsrapporterne fra virksomheden. Disse er hentet på Erhvervsstyrelsen hjemmeside, hvorfor de også er offentlig tilgængeligt. Brugen af de kvantitative data har medvirket til en mere realistisk vinkel på opgaven.

Samlet for både den kvalitative og kvantitative dataindsamling er, at det har medvirket til god brug af den kritiske realistiske tilgang, hvorfor konklusionen på opgaven også bliver mere valid.

Metode

For at opnå et erhvervsøkonomisk perspektiv bliver der her redegjort for hvorledes projektet struktureres. Opgaven tager udgangspunkt ud fra et realismeparadigme. Projektet baseres derfor på at have en objektiv ontologi, da projektet baserer sig på analyser til at konkludere på problemstillingen. Projektet baseres på paradigmets subjektive epistemologi, idet de antagelser der opnås i projektet, er baseret på faktuelle data.

I projektet anvendes relevante modeller og analyser, som er beskrevet under ”modeller og teorier”. Til brug af disse analyser og modeller anvendes objektive kilder, som ikke er manipulerede. Netop derved vil realismeparadigmet blive anvendt til at forklare og analysere ud fra objektive data, for at opnå validitetskravet om brug af objektive kilder.

I projektet anvendes primært den deduktive tilgang, idet der anvendes relevante analyser og modeller, som vil blive set i sammenhæng med Matas og Normal ud fra objektive data. Ved brug af den deduktive tilgang sikres der et validt projekt baseret på valide data, som anvendes i relevante modeller.

Til besvarelse af vores problem anvendes Blooms taksonomiske niveauer. Først og fremmest vil der blive redegjort for de grundlæggende elementer fra problemformuleringen. Netop i redegørelsen inddrages ontologien ved at beskrive virkeligheden.

Efterfølgende analyseres der hvilke forskelle og sammenhænge Normal og Matas har med hinanden, og derigennem finde ud af hvorfor Matas de seneste 5 år har haft en nedgang på deres bundlinje sammenlignet med Normals bundlinje der stiger (CVR, Matas Operations A/S, 2025) (CVR, Normal A/S, 2025).

Hernæst vil den konkluderende del af opgaven bestå af en vurdering ud fra vores analyser, om hvorvidt de strategiske valg bidrager positivt eller negativt for de to virksomheder. Netop her er det relevant at anvende epistemologien om hvordan den opnåede viden reelt kan buges og accepteres.

Afslutningsvist udarbejdes en konklusion, som giver en opsamling af opgaven, som er baseret på de foregående afsnit, for bedst muligt at svare på problemstillingen.

Modeller og teorier

Regnskabsanalyse

En grundig regnskabsanalyse vil blive gennemført for at identificere de økonomiske faktorer, der har påvirket Matas' bundlinje de seneste fem år. Ved at undersøge centrale nøgletal som afkastningsgrad, soliditetsgrad, overskudsgrad og likviditetsgrad kan der opnås en dybere forståelse af, hvor virksomhedens økonomiske udfordringer ligger. Samtidig vil en sammenligning med konkurrenter som Normal give indsigt i, hvordan Matas' økonomiske præstationer står i forhold til markedet.

Gennem udarbejdelsen af regnskabsanalysen er der opstillet et overblik over den økonomiske situation for Normal og Matas. Dataene, som danner grundlag for regnskabsanalyserne, er som nævnt i metodeafsnittet virksomhedernes årsrapporter, der begge er revideret af godkendte og anerkendte revisionshuse, hvor der ikke er nogen bemærkninger i revisionspåtegninger, hvorfor de anses som valide, da der er opnået en høj grad af sikkerhed gennem revisionerne af årsrapporterne.

På baggrund af denne regnskabsanalyse vil der blive foreslået relevante økonomiske tiltag, der kan bidrage til at styrke Matas' konkurrenceevne og markedsposition (Poulsen m.fl., 2025, kap. 15.7).

De 7 p'er

I denne analyse bliver de 7 p'er anvendt for at vurdere Matas' og Normals marketingsstrategi, samt hvordan de to virksomheder både differentierer sig fra hinanden, men også hvordan de er sammenlignelige. Ved brug af analysen af de 7 p'er kan det analyseres hvorledes Matas og Normal anvender de forskellige parametre. Ved dette kan de to selskabers forbedringspotentialer findes, og hvor de i forvejen er gode.

Gennem denne analyse vil potentielle forklaringer på Normals fremgang de seneste fem år på bundlinjen kunne forklares sammenlignet med Matas' nedgang på bundlinjen de seneste fem år. Der vil yderligere kunne ses nogle af de initiativer, som Normal har implementeret, som Matas med fordel kan drage nytte af og dermed tilpasse sig markedet. Der vil der også i analysen kunne ses, hvis Normal har implementeret områder, hvor dette har en mindre effektivitet.

Denne analyse tager sit udgangspunkt i de 5 p'er (pris, produkt, people, promotion og physical evidence) (Marketing Eksperten, 2024). Grunden hertil er, at Normal og Matas er

sammenlignelige på nogle af disse punkter, samtidig med at de også differentierer sig herpå. Analysen er afgrænset således, at muligt at sammenligne de stærke og svage sider af henholdsvis Normal og Matas. Grunden hertil er for at kunne identificere, hvordan Matas kan drage nytte af Normals konkurrencemæssige stærke sider, og derigennem opnå større markedsandel ved at ramme forbrugernes præferencer. Place og Proces er fravalgt i analysen, da begge disse parametre for virksomhederne minder om hinanden og vil derfor ikke medvirke til besvarelse af vores problemformulering.

Ansoffs vækstmatrice

Ansoffs vækstmatrice vil anvendes, som en model til undersøge, hvordan Matas og Normal har udviklet deres vækststrategier frem til nu, samt hvilke fremtidige vækstmuligheder de to selskaber har. Anvendelsen af Ansoffs vækstmatrice kan identificere og bedømme de forskellige strategiske metoder, som Matas og Normal har benyttet for at opnå vækst, herunder markedsindtrængning, produktudvikling, markedsudvikling og diversifikation.

Analysen vil fokusere på at vurdere, hvordan Matas kan lære af Normals succesfulde strategier og implementere tilsvarende strategiske tiltag for at forbedre deres markedsposition. Gennem en sammenligning af de to selskabers strategier kan der identificeres potentielle områder, hvor Matas kan justere og eventuelt optimere deres forretningsstrategi for at styrke deres konkurrenceevne (Scribus, 2024).

Vækstmatricen vil desuden blive anvendt til at undersøge vækstmuligheder både inden for Matas' eksisterende produktportefølje og på nye markeder. Dette vil inkludere en vurdering af, hvordan Matas kan forøge deres produktudbud, samt forbedre deres markedsføringsindsatser og udnytte nye markedssegmenter for at opnå vedvarende vækst. Ved at anvende Ansoffs vækstmatrice, som værktøj vil denne undersøgelse give en dybdegående forståelse af de strategiske muligheder og udfordringer, som Matas står overfor, samt hvordan de kan tilpasse deres forretningsstrategi for at imødegå den stigende konkurrence fra Normal og andre aktører i branchen.

Gennem analysen bliver vækstpotentialer for Matas og Normal analyseret, samt hvilke begrænsninger de har for at vækste fremadrettet. Analysen kan ikke alene svare på problemformuleringen, men med opnået viden fra de andre analyser samt viden opnået gennem udarbejdelsen af dette projekt kan analysen give nogle forslag på udviklingspunkter og dermed tiltag som virksomhederne kan anvende i fremtiden til at vækste.

Købsadfærdsanalyse

Købsadfærdsanalysen vil blive anvendt som et analytisk værktøj til at undersøge, hvordan forbrugernes beslutningsprocesser fungerer, samt hvordan Matas og Normal henvender sig til sine respektive målgrupper. Analysen vil have fokus på at afdække de faktorer, der påvirker købsbeslutninger i forbindelse med valg af fysiske og online-butikker samt produktsortiment. Der vil vha. købsadfærdsteori opnås en indsigt i, hvordan Matas og Normal formår at tiltrække kunder, samt hvilke strategiske tiltag Matas kan implementere i sin appel til kunderne.

For at opnå den mest optimale forståelse af Matas og Normals kunder vil der blive undersøgt hhv. kulturelle-, sociale-, personlige- og psykologiske forhold (Mortensen m.fl., 2025). Disse vil tilsammen give indsigt i den respektive købsadfærd for kunderne, altså hvilke faktorer der kan have indflydelse for købet. Købsadfærdsanalysen vil dermed give en dybere forståelse af, hvordan Matas kan tilpasse sine strategiske tiltag for at imødekomme forbrugernes adfærd og på den måde styrke deres konkurrenceevne i forhold til Normal.

Vores analyse af købsadfærden blandt forbrugerne har medvirket til en forståelse af kundernes adfærd før, under og efter et køb. Analysen er afgrænset til brug af data fra spørgeskema til at kunne få bedre indblik i kundernes adfærd, samt hvad det påvirker Matas og Normal. Yderligere er analysen afgrænset til et fokus på forbrugernes livsstil og værdier, samt kanalpræferencer, hvor kvalitativ empiri også afspejles i spørgeskemaet.

Denne analyse skal ses kritisk, da der anvendes data fra spørgeskema med et mindre antal svar, hvorfor der er taget udgangspunkt i disse besvarelser med en tanke på, at hvis spørgeskemaet var nået længere ud i Danmark så kan svarene have set anderledes ud.

Porters Five Forces

Som brancheanalyse anvendes Porters Five Forces, hvor der er udvalgt fire forcer til at analysere branchen (Mortensen m.fl., 2025, kap. 5.2). De udvalgte forcer er købernes forhandlingsstyrke, truslen fra nye udbydere, truslen fra udbydere af substituerende produkter samt konkurrencesituationen i branchen. Købernes forhandlingsstyrke er relevant at analysere for at se, hvor stærkt køberne står i forhandlingspositionen overfor virksomhederne i branchen. For Matas' fremtidige vækst og markedsposition har købernes forhandlingsstyrke stor betydning, da Matas bliver nødt til at forstå købernes styrke for at sikre sig den ønskede markedsposition. Truslen fra nye udbydere analyseres for at vurdere, om Matas skal fokusere

på de nuværende konkurrenter, nye indtrængere eller begge dele. Det er yderst relevant at se, hvilke muligheder en ny indtrænger har på markedet for at se, hvordan en dominerende aktør på markedet som Matas kan mindske denne trussel. Ydermere vil det være relevant at analysere truslen fra udbydere af substituerende produkter for at kunne vurdere loyaliteten hos selskabets kunder og prisfølsomheden ved produkter i skønhedsbranchen. Konkurrencesituationen i branchen analyseres, da det for Matas vil kunne anvendes til at se deres position i branchen samt deres vækstmuligheder. Brancher differentierer sig meget på, hvordan konkurrencesituationen er, hvorfor det er relevant at undersøge, hvordan denne er i netop skønhedsbranchen. Den sidste force, leverandørernes forhandlingsstyrke, er fravalgt. Leverandørernes forhandlingsstyrke er fravalgt, da mange af udbyderne i branchen forhandler samme produkter, uanset om der er tale om brands med høj værdi eller ej (Finans, 2019). Dette vil ikke give leverandørerne en væsentlig forhandlingsstyrke og vurderes derfor ikke relevant at analysere nærmere. Ses der kritisk på modellen, så kan det antages, at den har et begrænset perspektiv, da den blot ser ind i de enkelte faktorer og ikke det hele billede af konkurrencen branchen.

SWOT-analyse

Den strategiske SWOT-analyse vil bidrage med at skabe overblik over de øvrige analyser (Mortensen m.fl., 2025, kap. 8.1). Her anvendes de interne analyser, som er regnskabsanalyse, de 7 p'er og Ansoffs vækstmatrice, til at vurdere Matas' styrker og svagheder. De eksterne analyser, købsadfærdsanalysen og Porters Five Forces, anvendes til at vurdere Matas' muligheder og trusler. SWOT-analysen er med til at identificere de områder, hvor Matas har en konkurrencemæssig fordel eller udfordring. Denne analyse kan derfor anvendes til at klarlægge, hvor Matas' fokus skal lægge for at styrke sin markedsposition.

Konklusion på metodeafsnit

Gennem undersøgelsen vil det konkluderes, at projektets empiri- og dataindsamling vil være tilstrækkelig til at sikre både validiteten og pålideligheden af analysen af Matas og Normal.

Det er kombination af kvantitative og kvalitative data, der danner grundlaget for dybere forståelse af de økonomiske udfordringer, Matas står over for, samt de strategiske tiltag, virksomheden kan implementere i deres forretning.

Den kvantitative empiri bestående af årsrapporter herunder økonomiske nøgletal vil give objektiv og numerisk indsigt i udvikling af Matas sammenlignet med Normal, mens den kvalitative empiri vil være baserende på artikler og købsadfærdsanalyser suppleret med nuanceret forståelse af forbrugerpræferencer og markedsdynamikker. Visse kvalitative kilder vil blive udfordret på påvirkning af bias med artikler med visse subjektive vinkler. Dette er der taget højde for ved kildekritisk tilgang, hvor informationer er vurderet ud fra kildens ejermand og sammenholdt med andre datakilder for at øge kildens troværdighed.

Matas økonomiske udfordringer skyldes primært øget konkurrence og for at genvinde markedsposition bør Matas implementere strategiske tilpasninger ud fra konkurrencemiljøet til at identificere de områder, hvor Matas har en konkurrencemæssig fordel eller udfordring.

Regnskabsanalyse for Matas og Normal

Den første analyse, der foretages, er en regnskabsanalyse. Formålet med denne analyse er, som beskrevet i afgrænsningen, at skabe et overblik over den finansielle situation og udvikling hos både Matas og Normal over de seneste fem år. Analysen tager udgangspunkt i perioden 2019/20-2023/24, hvilket udgør de senest tilgængelige årsrapporter på tidspunktet for denne opgaves udarbejdelse.

Grunden til denne periode er valgt, er for at give et overblik over virksomhedernes udvikling via. nøgletallene overskudsgrad, afkastningsgrad, soliditetsgrad og likviditetsgrad, hvor Matas oplever et stort dyk på bundlinjen.

Anvendelsen af ovenstående nøgletal vurderes at give et tilstrækkeligt billede af virksomhedens økonomiske situation. Overskudsgraden viser selskabets rentabilitet og evne til at kontrollere sine omkostninger. Herunder vurderes afkastningsgraden i forhold til selskabets evne til at skabe værdi ud fra aktivernes udnyttelse. Soliditetsgraden indikerer selskabets evne til at kunne investere i større projekter og modstå økonomiske tab i relation til kortfristede forpligtelser for at sikre sin daglige drift.

Matas består af en større koncern, hvor denne regnskabsanalyse vil tage udgangspunkt i årsrapporterne for Matas Operations A/S, da selskabets hovedaktiviteter er ”Regnskabet for moderselskabet Matas Operations A/S omfatter primært transaktioner forbundet med drift af Matas butikker med aktiviteter med salg af produkter og tjenesteydelser, fortrinsvis inden for skønhed, sundhed, husholdning og personlig pleje samt at være holdingselskab for Matas gruppens øvrige datterselskaber” (CVR, Matas Operations A/S, 2025), og dermed giver det mest retvisende billede af den nuværende situation for Matas.

For Normal er det Normal A/S årsrapporterne som er valgt, da resten af Normal koncernen blot er holdingselskaber, og dermed er det disse som bedst kan sammenlignes med årsrapporterne for Matas. Det skal dog medtages, at der i årsrapporterne er nogle tal som påvirkes af udlandet og dermed ikke det danske marked som undersøges, men der er taget udgangspunkt i tallene i årsrapporterne bevidst om at nogle af udviklingerne kan gå ud over de danske grænser.

Desuden vil regnskabsanalysen undersøge, om Matas og Normal ud fra et økonomisk perspektiv er rentabelt. Beregninger for virksomhedernes nøgletal er vedlagt i bilag 1.

Overskudsgrad

Overskudsgraden er et nøgletal, der viser, hvor stor en andel af virksomhedens omsætning der bliver tilbage som driftsoverskud (EBIT).

Den bruges til at vurdere, hvor effektiv en virksomhed er til at skabe overskud ud fra sin kerneforretning. Uden at tage højde for finansielle poster, skat og ekstraordinære indtægter og udgifter (E-conomic, 2025).

Overskudsgraden udregnes således: $\text{Overskudsgrad} = (\text{EBIT} / \text{Omsætning}) \times 100$

Overskudsgrad					
	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Matas	3,50%	4,80%	3,70%	3,30%	0,40%
Normal	7,20%	8,80%	10,10%	9,40%	7,30%

Matas har siden regnskabsåret 2019/20 oplevet en generel forbedring i sin overskudsgrad, dog med et markant lavt udgangspunkt på blot 0,4%. Denne lave rentabilitet skyldtes primært påvirkningen fra Covid-19-pandemien, som havde store konsekvenser for detailhandlen, især for virksomheder med høje faste omkostninger og begrænset online-tilstedeværelse, som det var tilfældet for Matas (CVR, Matas Operations A/S, 2025).

I perioden 2020/21 til 2022/23 formåede Matas at styrke sin indtjeningsevne gennem en målrettet digital transformation, investeringer i e-handel, effektiviseringer og et styrket loyalitetsprogram via Club Matas. Disse tiltag resulterede i en gradvis forbedring af overskudsgraden fra 3,3% til 4,8% (Bach, 2019).

I det seneste regnskabsår 2023/24 ses dog et fald i overskudsgraden til 3,5%. Dette fald kan blandt andet tilskrives inflation, stigende løn- og indkøbsomkostninger samt øgede marketingudgifter (DST, 2024). Samtidig er konkurrencen fra lavprisaktører som Normal intensiveret, hvilket har medført prispres og potentielt tvunget Matas til at tilbyde rabatter med negativ effekt på indtjeningen (Kjeldsen, Swart, 2021). Samlet set har Matas en lav, men stabil og frem til seneste år stigende, overskudsgrad, som dog fortsat ligger markant under Normals niveau.

Normal har i hele analyseperioden haft en høj og stabil overskudsgrad, som har ligget over 7%. Virksomhedens forretningsmodel er kendetegnet ved lave faste omkostninger, høj

vareomsætning og en effektiv lavprisstrategi, hvilket har sikret en solid indtjeningsevne (Bohnsen, 2014).

I perioden 2019/20 til 2021/22 har Normal desuden haft gavn af en aggressiv ekspansionsstrategi både nationalt og internationalt, hvilket har styrket virksomhedens position og profitabilitet (Reseke, 2025). I de to seneste regnskabsår (2022/23 og 2023/24) ses dog et mindre fald i overskudsgraden. Dette kan forklares med stigende driftsomkostninger som følge af inflation, højere fragtpriiser og lønudgifter samt udgifter forbundet med ekspansion til nye markeder (Linnemann, Petersen, 2024). Samtidig er konkurrencen i discountsegmentet blevet intensiveret, hvilket også kan presse marginerne.

Sammenlignet med Normal har Matas konsekvent haft en lavere overskudsgrad med en forskel på 4–7% i hele perioden. På trods af en positiv udvikling frem til 2022/23 halter Matas fortsat efter og har tydeligt større behov for strategiske forbedringer for at styrke sin rentabilitet. Virksomheden er midt i en forbedringsproces, men udfordres af en strukturelt højere omkostningsbase og hård konkurrence fra billigere alternativer (Kjeldsen, Swart, 2021).

Normal har til gengæld formået at fastholde en stærk overskudsgrad gennem hele perioden, men de seneste års fald vidner om, at selv robuste forretningsmodeller kan blive påvirket af makroøkonomiske faktorer og vækstomkostninger. Begge virksomheder oplevede et fald i overskudsgraden i 2023/24, hvilket indikerer, at fælles markedspåvirkninger som inflation og ændret forbrugeradfærd kan have spillet en væsentlig rolle (PwC, 2020).

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden viser, hvor godt en virksomhed formår at forrente den kapital, der er investeret i virksomheden. Med andre ord hvor meget afkast virksomheden skaber ud fra sine samlede aktiver.

Det er et centralt nøgletal i regnskabsanalysen, fordi det måler virksomhedens rentabilitet det vil sige evnen til at skabe overskud ud fra den kapital, der er bundet i aktiverne såsom bygninger, maskiner, varelager osv. (E-conomic, 2025).

Afkastningsgraden udregnes således:
$$\text{Afkastningsgrad} = \text{Overskudsgrad} \times \text{Aktivernes omsætningshastighed}.$$

Afkastningsgrad					
	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Matas	3,40%	6%	4,30%	3,50%	0,30%
Normal	8,10%	11,80%	13,80%	15,80%	14,50%

Normal out performer Matas markant på afkastningsgrad gennem hele analyseperioden 2019/20 til 2023/24. Matas har vist forbedring i midten af perioden, observeres der igen et fald i det seneste regnskabsår, hvilket kan indikere faldende effektivitet i kapitaludnyttelsen. Normal har derimod opretholdt en konsekvent høj afkastningsgrad, hvilket afspejler en stærk evne til at generere afkast af investeret kapital.

I 2019/20 havde Matas næsten ingen forrentning af sin investerede kapital, hvilket skyldes en kombination af lav indtjening og høj kapitalbinding. Dette år var stærkt præget af Covid-19-pandemien, som ramte detailsektoren hårdt og forringede selskabets evne til at udnytte sine aktiver effektivt (Dansk Erhverv, 2020).

I perioden 2020/21 til 2022/23 ses en positiv udvikling i afkastningsgraden. Det peger på en forbedret aktivudnyttelse sandsynligvis som følge af investeringer i digitalisering, lukning af mindre rentable butikker samt bedre lagerstyring og effektiviseret drift. Denne tendens viser, at Matas har haft fokus på at forbedre sin forretningsmodel og reducere sin kapitalbinding.

I 2023/24 falder afkastningsgraden imidlertid igen markant. Dette fald kan forklares ved et fald i overskudsgraden, som tidligere nævnt, øgede investeringer i aktiver såsom nye teknologiske løsninger, lagre og butikker, som endnu ikke har genereret fuldt afkast og svækket driftseffektivitet, muligvis forårsaget af inflation, højere omkostninger og stigende konkurrence fra lavprisaktører (Retailnews, 2017).

Normal har gennem hele perioden haft en høj og stabil afkastningsgrad, hvilket tyder på en særdeles effektiv kapitalanvendelse. Virksomhedens forretningsmodel er kapitallet og fokuseret på hurtig vareomsætning og lave faste omkostninger. Tre centrale faktorer understøtter denne udvikling. Lav kapitalbinding, da Normals butikskoncept er billigt at udrulle og kræver færre investeringer pr. enhed samt høj omsætningshastighed på varer, hvilket minimerer behovet for store varelagre. Ligeledes har den en effektiv indkøbsstyring og lavt vareforbrug i forhold til salget (Breil-Hansen, 2022).

I de seneste to regnskabsår spores dog en let faldende tendens i afkastningsgraden. Dette kan indikere at investeringer i international ekspansion endnu ikke har genereret fuldt afkast samt

at marginalerne er blevet presset, hvilket også ses i den faldende overskudsgrad. Ligeledes at aktiverne er steget hurtigere end indtjeningen, hvilket midlertidigt svækker kapitaludnyttelsen.

Sammenfattende kan det konkluderes, at Normal har en mere effektiv og kapitalet forretningsmodel, hvilket giver et højt afkast på investeret kapital. Matas, på den anden side, har gennemført en række forbedringer, men kæmper stadig med at opnå en tilfredsstillende indtjening i forhold til de investeringer, virksomheden har foretaget. Normals strategi har dog også sine udfordringer især de kapitalmæssige konsekvenser af ekspansion til nye markeder, hvor afkastet ikke nødvendigvis er umiddelbart (Reseke, 2024).

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden måler, hvor stor en del af virksomhedens aktiver der er finansieret med egenkapital. En høj soliditetsgrad betyder typisk, at virksomheden er økonomisk robust og mindre afhængig af gæld. En lavere soliditetsgrad kan indikere større finansiell risiko (Economics, 2025).

Soliditetsgraden udregnes således: $\text{Soliditetsgrad} = (\text{Egenkapital} / \text{Aktiver}) \times 100$.

Soliditetsgrad					
	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Matas	31,20%	41,90%	39,60%	35,10%	30,20%
Normal	36,80%	42,60%	40%	36,20%	26,50%

Matas har i perioden 2019/20 til 2022/23 haft en generelt stigende soliditetsgrad fra 30,2% i 2019/20 til 41,9% i 2022/23. Dette afspejler en forbedret finansiell position og styrket egenkapital. Dog ses der i 2023/24 et markant fald til 31,20%, hvilket bryder den tidligere positive tendens. Dette fald kan skyldes øget gæld, investeringer eller en svækkelse i egenkapitalen. Over hele perioden har Matas ligget i et moderat niveau, hvilket er typisk og som regel acceptabelt for virksomheder i detailbranchen, men med visse risici, hvis tendensen med faldende soliditet fortsætter (Deloitte, 2025).

Normal har ligeledes haft en positiv udvikling i soliditetsgraden, som er steget fra 26,5% i 2019/20 til 42,6% i 2022/23. I 2023/24 ses et mindre fald til 36,8%, men niveauet forbliver højt og vidner stadig om en stærk kapitalstruktur. I modsætning til Matas har Normal i størstedelen

af perioden haft en lidt højere soliditetsgrad, hvilket gør virksomheden mindre sårbar over for konjunkturudsving og finansiell usikkerhed.

Begge virksomheder ligger generelt inden for en soliditetsramme, der anses som sund i detailsektoren. Normal fremstår dog en anelse stærkere og mere stabil i sin finansielle struktur sammenlignet med Matas. For Matas bør det seneste fald i soliditetsgraden give anledning til opmærksomhed, især hvis tendensen fortsætter i kommende regnskabsår (Deloitte, 2025).

Likviditetsgrad

Likviditetsgrad 1 viser, om virksomheden har tilstrækkelige omsætningsaktiver dvs. de aktiver, der forventes omsat til kontanter inden for et år, til at betale sine kortfristede forpligtelser.

Det er et mål for kortfristet likviditet altså om virksomheden har penge og let omsættelige aktiver nok til at dække regningerne på kort sigt.

Likviditetsgrad 1 udregnes således: $\text{Likviditetsgrad 1} = \text{Omsætningsaktiver} / \text{Kortfristet gæld}$

Likviditetsgrad 2 er lidt mere konservativ end likviditetsgrad 1, fordi den fratrækker varelageret fra omsætningsaktiverne. Varelageret kan være svært eller langsomt at omsætte til kontanter, især i krisesituationer.

Dette nøgletal viser derfor, om virksomheden uden at sælge sine varer stadig kan betale sin kortfristede gæld.

Likviditetsgrad 2 udregnes således: $\text{Likviditetsgrad 2} = (\text{Omsætningsaktiver} - \text{Varelager}) / \text{Kortfristet gæld}$ (PwC Nøgetal, 2025)

Likviditetsgrad 1					
	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Matas	253,50%	117,40%	91,90%	39,10%	126,80%
Normal	95,04%	109,69%	112,10%	104,77%	195,76%

Likviditetsgrad 2					
	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Matas	156,10%	30,41%	6,80%	3,60%	34,02%
Normal	12,60%	21,20%	37,08%	41,50%	69,76%

Virksomheders likviditetsgrad er en central indikator for deres kortfristede betalingsevne, dvs. evnen til at betale regninger, løn og andre forpligtelser inden for det næste år. Her ses markante forskelle mellem Matas og Normal både i niveau og udvikling.

Matas har i perioden udvist en markant udvikling i sin likviditetsgrad, med en kritisk begyndelse, en periode med stabilisering og senest en dramatisk forbedring. I 2020/21 lå likviditetsgraden helt nede på 39,1%, hvilket betød, at virksomheden ikke havde nok omsætningsaktiver til at dække sine kortfristede gældsforpligtelser. Dette kan skyldes eftervirkningerne af COVID-19-pandemien, der medførte lav omsætning og høj afhængighed af kortfristet gæld. I 2021/22 og 2022/23 sker en tydelig forbedring og stabilisering, hvor likviditetsgraden når 117,4% i 2022/23. Denne udvikling tyder på, at Matas har styrket sin arbejdskapitalstyring og reduceret sin kortfristede gældsrisiko. I 2023/24 ses en dramatisk stigning til hele 253,5%. Dette kan skyldes en drastisk reduktion i kortfristet gæld, en betydelig forøgelse af likvide aktiver, eller en strategisk opbygning af kontantbeholdning som buffer i usikre økonomiske tider.

Selvom en høj likviditetsgrad er positiv og signalerer solid betalingsevne, kan det også indikere, at virksomheden ikke udnytter sin kapital effektivt, hvis store mængder likviditet blot står passivt (Marcod, 2023).

Normal har i modsætning til Matas haft en mere stabil likviditetsprofil i hele perioden. Siden 2020/21, med undtagelse af 2023/24 har Normal konsekvent haft en likviditetsgrad over 100%, hvilket opfylder den almindelige tommelfingerregel for en sund kortsigtet betalingsevne (Allianz, 2023). I 2023/24 ses et mindre fald til 95,04%, men niveauet er stadig robust og betryggende. Det tyder på, at Normal har en balanceret tilgang til arbejdskapitalstyring. Stabiliteten peger på effektiv styring af varelagre og tilgodehavender, god balance mellem gæld og omsætningsaktiver samt en proaktiv investeringsstrategi, hvor overskydende midler hurtigt omsættes frem for at ligge og ikke være investeret.

Matas har forbedret sin kortsigtede betalingsevne markant, men den meget høje likviditetsgrad i 2023/24 rejser spørgsmål om kapitalens effektivitet. Normal fremstår mere afbalanceret og strategisk, med en stabil og tilstrækkelig likviditetsgrad, der understøtter både drift og vækst uden at binde unødigt mange midler.

Delkonklusion for regnskabsanalysen

Gennem analysen fremstår Normal som den mest solide og effektivt drevne virksomhed i perioden 2019/20–2023/24. Virksomheden har leveret konsekvent høj indtjeningsevne, stærk effektivitet og solid kapitalstruktur, hvilket understøtter deres position som en førende aktør i lavprissegmentet (Elstrup, 2020). På trods af et svagt fald i både overskudsgrad og soliditet de seneste to år, forbliver Normals forretningsmodel robust og veltrimmet.

Matas har gjort markante fremskridt, særligt i 2023/24, hvor virksomheden har opnået en dramatisk forbedring af likviditeten både med og uden lager hvilket viser stærk kortfristet robusthed. Ligeledes har soliditeten holdt sig på et acceptabelt niveau, om end med et mindre fald det seneste år. Disse tiltag viser, at Matas arbejder målrettet på at skabe en mere robust finansiell position.

Trods dette er indtjeningsevnen og effektiviteten fortsat lavere end hos Normal. Overskudsgraden er stadig markant lavere (3,5% i 2023/24 mod Normals 7,2% i 2023/24) og afkastningsgraden viser, at Matas får langt mindre ud af sine investeringer end konkurrenten. Det skyldes sandsynligvis en mere omkostningstung struktur og et mindre skalerbart forretningskoncept.

Til gengæld viser 2023/24, at Matas er i en transformationsfase. Den øgede likviditet (LG1: 253,5% og LG2: 156,1%) vidner om en forsigtig økonomistyring, og kan give virksomheden manøvrerum til strategiske investeringer og forbedringer fremadrettet.

Normal står stærkt, men analysen indikerer også visse risici forbundet med deres aggressive ekspansion. Faldet i soliditet og lav likviditet uden lager (LG2: 12,6% i 2023/24) peger på, at virksomheden i stigende grad afhænger af hurtig lageromsætning og effektiv drift for at opretholde sin fleksibilitet. Det er en acceptabel risiko for en virksomhed med høj driftseffektivitet, men den kan blive problematisk i perioder med lavere efterspørgsel eller afbrudte forsyningskæder.

Matas bør fokusere på at øge effektiviteten og forbedre indtjeningen gennem fortsat digitalisering, butiksoptimering og differentiering. Med en forbedret likviditet og soliditet har de nu muligheden for at investere offensivt i disse områder (Dansk Erhverv, 2024).

Normal bør sikre, at deres kapitalstruktur forbliver balanceret, særligt hvis væksten i indtjeningen ikke følger med ekspansionen. Der kan være behov for at styrke likviditeten uden at bremse væksten for at bevare fleksibilitet og modstandskraft.

Matas har forbedret sin finansielle position markant i 2023/24, men har fortsat et stykke vej for at matche Normals lønsomhed og effektivitet. Med en målrettet strategi og bedre kapitaludnyttelse har Matas dog mulighed for at lukke dette gab over tid.

Strategisk analyse af Matas og Normal

Et mål for Matas kan være at hæve overskudsgraden og nærme sig Normals lønsomhedsniveau. Regnskabsanalysen viser, at Matas i 2023/24 har opnået betydelige forbedringer i likviditet og robusthed, men stadig halter efter Normal på nøgleområder, som indtjeningsevne og effektivitet. Matas' overskudsgrad på 3,5% i 2023/24 er lavere end Normals historisk høje niveau (7–8%) og peger på et klart potentiale for forbedring.

Samtidig befinder Matas sig i et marked præget af stigende konkurrence og prisfølsomme forbrugere, hvilket nødvendiggør strategiske greb for at styrke marginerne og opnå varig konkurrencefordel (Reseke, 2022).

Matas burde blandt andet fokusere på at effektivisere deres omkostningsstruktur. For at øge overskudsgraden må Matas reducere unødvendige driftsomkostninger og forbedre operationel effektivitet (Erhvervshus Hovedstaden, 2025). Det kan de gøre ved en revurdering af leverandøraftaler og logistiksetup, som kan reducere vareforbrug og transportomkostninger eller med automatisering af butiks- og lagerprocesser, fx via robotlager eller selvbetjeningsløsninger, som kan mindske personaleomkostninger. Til sidst kunne det også være ved lukning eller omlægning af ikke-lønsomme butikker, som vil frigøre kapital og fjerne dræn på driften.

Matas skal også kigge på at styrke deres brand og kundeoplevelser endnu mere. Matas har en stærk position i skønhedssegmentet, men oplevelsesværdien skal differentieres yderligere for at konkurrere med Normals "jagt på gode fund"-koncept. Det kan de gøre ved at skabe oplevelsesbaseret detailhandel fx med live demonstrationer, events og et spændende butiksmiljø samt styrke loyalitetsprogrammet Club Matas med mere dynamisk segmentering og eksklusivt indhold (Business Insights, 2020).

Et af Matas største potentialer ligger i at ændre varekurven til højere margin. Øget fokus på egne mærker, som typisk har en højere bruttoavance end kendte brands, vil hjælpe med dette samt at reducere pladsen til lav-margin produkter og skabe mere tydelig profilering af eksklusive og nicheprægede varer (Kvist, 2025).

Matas har en velfungerende online platform, men der er plads til at styrke omnichannel-oplevelsen og krydssalg. Det kunne blandt andet være at de skulle udbygge click-and-collect til at inkludere incitament, fx rabatter ved afhentning eller gratis prøver eller brug online data til at målrette kampagner i fysiske butikker.

Normal har vist, hvordan en kapitallet forretningsmodel med høj lageromsætningshastighed og lav vareforbrug ift. salg kan skabe solide resultater, selv i lavprissegmentet.

De 7 p'er

Der udarbejdes en analyse af de 7 p'er til at beskrive virksomhederne Matas og Normal, samt at analysere fremtidige tiltag, som virksomhederne kan benytte fremadrettet. De 7 p'er anvendes primært af servicevirksomheder, men kan også være relevant for virksomheder, der både tilbyder produkter og tjenester, hvilket især er tilfældet for Matas. Dette bliver gennemgået senere i analysen. I afsnittet "Modeller og teorier" er analysen afgrænset til de 5 p'er (pris, produkt, personale, promotion og physical evidence) (Marketing Eksperten, 2024), da formålet med analysen er at se forskelle og ligheder i de to virksomheders forretningsmodeller. De to resterende p'er i analysen vurderes at være det samme for begge virksomheder, og dermed fravalgt idet en analyse af disse parametre ikke vil bidrage til besvarelse af problemet.

Grunden til at parameteret place ikke er valgt, skyldes, at både Normal og Matas har mange af de samme placeringer rundt om i Danmark (Normal, 2025) (Matas, 2025), hvorfor det ikke forventes at være dette som påvirker Matas' nedgang samt Normals fremgang over de seneste fem år. Parameteret proces er ikke anvendt i analysen, da det ikke er muligt at lade forbrugerne overtage noget af fremstillingsprocessen og dermed ikke relevant.

Produkt

Som det første parameter er "produkt" udvalgt, da dette er en nødvendighed for en virksomheds bestanddel og dermed hele virksomhedens strategi og derigennem også dens konkurrenceevne.

Det fysiske produkt, som både Normal og Matas tilbyder, er skønheds- og plejeprodukter til kvinder og mænd. Udover dette, så udbyder Normal også en række andre varer, såsom dagligvarer heriblandt slik og drikke. Både Normals og Matas' produkter kan klassificeres som dagligvarer, da flere af deres produkter er nogle, som bruges i hverdagen.

Via Normals produktportefølje opnår de en bred målgruppe, idet deres sortiment består af mere end 4.000 varer i fast sortiment, hvor der hver uge kommer ca. 100 nye produkter (Ritzau, 2023).

Matas har derimod en mindre produktportefølje, men derimod et dybere sortiment inden for de enkelte kategorier. Matas har nemlig mere end 1.400 brands og 50.000 produkter (Matas, Produkter, 2025).

Det kan dermed antages, at Matas og Normal er i tæt konkurrence, da flere af deres produkter dækker samme behov, og dermed er disse to virksomheder i tæt konkurrence.

Kundernes behovstilfredshed kan dermed opnås ved køb af den eksakt samme shampoo i Normal som i Matas.

I både Normal og Matas er deres kerneprodukt skønheds- og plejeprodukter, hvor forbrugerne opnår deres behovstilfredsstillelsen gennem køb af disse produkter. Behovet opfyldes, når forbrugerne bruger produkterne i deres dagligdag.

I Normal tilbydes der flere produkter end bare skønheds- og plejeprodukter. De tilbyder nemlig snacks og slik, som giver dem en bredere målgruppe end ved det, som er i resten af butikkerne. I Matas tilbydes der ikke yderligere produkter, men derimod et dybere udvalg inden for skønheds- og plejeprodukter. Matas forsøger dog at skabe en oplevelse i butikkerne for forbrugerne, hvor især kundeservicen er i top (Bengston, 2024). Dette er altså Matas' tillægsydelse, at de også har et stort fokus på deres service.

Produkterne i Normal er ikke egne produkter, men produkter hvor de er mellemhandlerled. Dette gør, at de kan fokusere på køb af nye og spændende varer hver uge.

Matas derimod har private label varer, nemlig deres egne "Matas striber", som er en vigtig faktor for deres virksomhed (Matas, Matas Striber, 2025). Netop her har emballagen for produkterne en betydelig rolle, idet denne gør at forbrugerne kan adskille Matas' egne varer fra andre substituerende produkter.

Derfor er flere af varerne i Matas og Normal de samme varer blot fra forskellige producenter, og begge virksomhederne kæmper dermed også om de samme kunder (Bengston, 2024).

Pris

Som det andet parameter er prisparameteret, som er med til at påvirke brugernes beslutningsproces i forbindelse med et køb. Grunden hertil er, at prisniveauet ofte hænger sammen med kvaliteten af produktet på et homogent marked.

Matas' fokuserer på, at det skal være en oplevelse at besøge butikkerne, hvilket kan ses igennem deres indretning (Træholt, 2019), og dette afspejler sig også i prisen i Matas butikkerne (Bengston, 2024). I undersøgelsen kan det ses, at Normal er det billigste alternativ til indkøb af

10 almindelige pleje produkter, hvorimod Matas ligger i den dyre ende af skalaen (Bengston, 2024). Netop dette kan medvirke til forbrugernes beslutningsproces.

Dette afspejler sig også i Normals prisstrategi, hvor man kan finde normale varer til unormale priser (Normal, Normale varer, 2025), hvor Matas derimod har en anderledes prisstrategi, hvorfor de adskiller sig fra hinanden. I Normal går forbrugerne selv rundt i butikken uden hjælp fra personale, hvorimod der altid er personale til at hjælpe i Matas. Derfor betaler forbrugerne også for den service, som forbrugerne oplever i deres besøg i butikken.

Matas og Normals primære kundesegment er kvinder, da størstedelen af produkterne på hylderne henvender sig hertil via. makeup, hudpleje og dufte.

Når virksomhederne skal prisfastsætte deres produktet, så er der flere forskellige faktorer, som påvirker både interne forhold, men også eksterne forhold som virksomheden ikke kan kontrollere.

Matas anvender primært prisfastsættelsesmetoden omkostningsbaseret prisfastsættelse og efterspørgselsbaseret prisfastsættelse, da Matas' produkter ikke afspejler sig i deres konkurrenters pris, men bliver fastsat ud fra efterspørgslen i markedet, samt at priserne ikke bliver så lave at de ikke opnår et afkast herpå.

Normal derimod anvender primært den konkurrencebaserede prisfastsættelsesmetode, idet Normal forsøger at holde deres priser under deres konkurrenters, hvilket også er det de markedsfører sig på (Bengston, 2024).

Eftersom begge virksomheder har samme kundesegment, så er en af forskellene på de to virksomheder deres prisfastsættelse.

People

Det tredje parameter der er udvalgt, er parameteret people. Grunden hertil er, at personalet i Normal og Matas adskiller sig fra hinanden.

I Matas har de fokus på at uddanne deres medarbejdere for at sikre kunderne tilbydes faglært, kvalificeret rådgivning til deres kunder (Matas, Uddannelse og viden, 2025). Netop dette gør at kunderne modtages med velkomne arme og præsentable medarbejdere. Her kan kunder opnå en service og hjælp til at finde det rette produkt, hvilket flere efterspørger.

I spørgeskemaet, som er beskrevet senere under købsadfærdsanalysen, hvorfor der henvises hertil, fremgår det, at flere går op i kvalitet og en god service, når de er ude i butikkerne. Der er i spørgeskemaet svaret, at Matas er gode til dette, hvilket også passer ind i deres ambition herfor.

Normals personale består primært af yngre medarbejdere, som har studiejob, sabbatår el.lign. Medarbejderne har dermed ikke en uddannelse inden for branchen og flere uden butikserfaring fra tidligere.

Dermed kan det konkluderes, at Matas har et større fokus på dette parameter end Normal, hvorfor dette også er en del af Matas' strategi og branding.

Promotion

Som det fjerde parameter er promotion valgt, idet dette er her, hvor virksomhederne fanger kundernes opmærksomhed og dermed påvirker forbrugeren til en bestemt adfærd via markedsføringens fokus. Igennem virksomhedernes valg af markedsføring bør de vælge en strategi og derigennem ramme forbrugerne.

Først og fremmest skal de fastlægge deres målgruppe, for herigennem at kunne komme med deres budskab på det rigtige medie. Begge virksomheder har deres primære målgruppe i piger og kvinder, da flere af deres produkter henvender sig hertil, hvorfor det er vigtigt at begge virksomheder forsøger at adskille sig fra hinanden for derved at opnå flere kunder og dermed også en større markedsandel.

Herefter skal selve reklamen fastlægges for, hvad der skal møde modtageren og dermed også trække forbrugerne i retning af deres butikker. Netop dette gør Matas og Normal forskelligt.

Matas forsøger at promovere sig selv ved at være mere eksklusive og ved, at det skal være en oplevelse at være i deres butikker. Herigennem bruger de især også deres egne produkter, nemlig Matas striberne i deres reklamer, da dette er unikt for dem, og dermed kan trække flere forbrugere ind i butikkerne. Dette bliver primært gjort via pull strategien, da Tv-reklamer, reklamer på de sociale medier osv. bruges hertil (Matas, Matas Striber, 2025).

Normal forsøger også at bruge "pull strategien" for at henvende sig direkte til slutforbrugeren via deres reklame om at finde normale varer til unormale priser (Normal, Normale varer, 2025). Her forsøger de at ramme en bred målgruppe, grundet de lave priser og derved at trække deres billige varer ned over hovedet på kunderne.

Physical evidence

Som det femte og sidste parameter er Physical evidence valgt, da de to virksomheder har en forskellig strategi til, hvordan deres butikker er indrettet.

Kigger man på Normal, er der ingen tvivl om, at deres indretning er bygget op således, at impulskøb bliver nemmere via deres "labyrinth", hvor kunderne hele tiden møder nye produkter. Dette gør, at forbrugerne er tvunget til at gå rundt i hele butikken, selvom de blot skal have én enkelt ting, hvorfor chancen for at forbrugerne køber flere varer, er større herved.

Matas derimod har en anden tilgang til deres indretning af lokalerne. De forsøger at få deres indretning til at fremstå ny i den forstand, at de forsøger at skabe "et fornyet Matas", hvor indretningen skal være inspirerende (Træholt, 2019).

Det kan derfor ses, at Normal og Matas adskiller sig fra hinanden i deres indretning af butikkerne, hvilket også passer til den oplevelse der gives i butikkerne. Ved Matas' tilgang er der mere luft mellem varerne, hvilket får dem til at fremstå mere eksklusive frem for Normals tilgang, som afspejler sig i de lave priser.

Vurdering og delkonklusion for de 7 p'er

Afslutningsvist kan det konkluderes ud fra ovenstående analyse, at Normal og Matas ligner hinanden på produktparameteret, da deres kerneydelser, nemlig skønheds- og plejeprodukter, minder om hinanden. Normal adskiller sig fra Matas ved at have et bredere sortiment, og derved kan skabe et større kundesegment. Matas har dog også private labelprodukter, som Normal ikke

har i deres sortiment, hvorfor dette taler ind i at Matas er konkurrencedygtig på produktparameteret.

Ses der på prisparameteret, så adskiller de to virksomheder sig markant fra hinanden. Normal fokuserer på at sænke prisen på normale varer således at skabe store markedsandele på markedet, da forbrugerne er mere villige til flere impulskøb end ved deres konkurrenter, da deres priser er højere. Matas' højere priser kan blandt andet henføres til, at de også fokuserer på deres medarbejders uddannelse. Dette taler derfor ind i at Normal er mest konkurrencedygtig på prisparameteret, hvor Matas kan lære noget af sin konkurrent.

Netop dette fører os videre til parameteret people, hvor Matas som nævnt har et langt større fokus på deres medarbejders fremtræden og uddannelse indenfor området, hvor Normal derimod ikke har samme fokus herpå. Af denne grund taler dette ind i at Matas er mere konkurrencedygtige på parameteret people.

I forhold til promotion parameteret, så kan det konkluderes, at Matas har fokus på at promovere sig selv mere eksklusivt, hvor Normal promoverer sig ved deres slogan "normale varer til unormale priser". Ud fra dette kan det tyde på at Normal har et stærkt slogan, hvorfor kunderne husker dette, og dermed er mere konkurrencedygtige på promotion parameteret end Matas.

Som det sidste punkt i analysen ovenfor kan det konkluderes, at Normal i deres indretning har fokuseret på deres lave pris og derved at forsøge at ramme impulskøb fra forbrugerne, hvorimod Matas har indrettet deres butikker mere eksklusivt med mere plads til tingene og mulighed for at forbrugerne blot kan se det enkelte produkt, som de efterspørger. Eftersom indretningen i butikkerne passer ind i butikkernes koncept og deres prisniveau, som rammer forskellige forbrugere, så anses parameteret physical evidence at begge virksomheder er lige konkurrencedygtige herpå.

Begge aktører i branchen er i stor konkurrence med hinanden, da de operer på et homogent marked, da der er mange aktører, hvor disse er store spillere i markedet, men eftersom Normal har en stor fremgang over de seneste fem år, kan det tyde på at især prisparameteret vægtes højt i kundernes forbrug.

Ansoffs vækstmatrice

Matas' nuværende strategi

Matas arbejder i høj grad med markedsindtrængning, hvor de forsøger at øge deres markedsandel ved at henvende sig til deres eksisterende målgruppe med eksisterende produkter. Det gør de på flere forskellige metoder.

Matas har hidtil haft succes med lancering af brands, der trender på sociale medier (Berlingske, 2024). Selvom de får et dybere sortiment ved at lancere populære brands, påvirker det kun deres sortiment i dybden, da de populære mærker ikke bidrager med anderledes produkter. I og med der er tale om de samme produkter, er det også samme målgruppe, de henvender sig til, selvom de lancerer nye brands.

Derudover har Matas fokus på kundeengagement, hvor de med deres kundeklub Club Matas fokuserer på at fastholde deres kunder samt øge frekvensen af køb (Ritzau, 2024). Med kundeklubben kan Matas tilbyde langt flere personlige tilbud til medlemmerne, som lettere bliver fristet af tilbud på produkter, som de potentielt allerede anvender eller lignende produkter, som burde kunne friste forbrugerne.

Med ovenstående tiltag forsøger Matas på at øge deres markedsandel samtidig med at øge købsfrekvensen.

Normals nuværende strategi

For at forsøge at sikre den fremtidige vækst gør Normal stor brug af vækststrategierne produktudvikling og markedsindtrængning.

Normal slår sig på hele tiden at have udskiftning i sortimentet (Normal, Om os, 2025). På den måde sørger Normal for at udvide deres sortiment, og således får de hele tiden introduceret en række nye produkter, der dækker et nyt behov. Selvom Normal er kendt for deres lave priser og det pålidelige, faste sortiment, sælger Normal en række varer, der konstant skiftes ud, så man som forbruger får en ny oplevelse hver gang, man handler hos dem (Olesen, 2023). Ikke nok med at forbrugerne får en ny oplevelse, når de er i Normal, drages de ligeledes dertil af Normals markedsføring, hvor de ofte viser de nye produkter, de har fået ind, som det ses af bilag 2. Med den konstante udskiftning og tilføjelse af produkter går Normal efter at vækste på deres eksisterende marked med nye produkter, og dermed gør de brug af vækststrategien produktudvikling.

Dog slår Normal sig ligeledes igennem på, at de har et fast sortiment, som forbrugerne kan regne med. På den måde kan forbrugerne gøre Normal til deres foretrukne sted at handle basisvarer. Normal har i flere år været på det danske marked, hvor de fortsat bestræber sig på at vækste ved at åbne butikker i hele landet (Jensen, 2025). Med åbning af flere butikker udenfor storbyerne vil Normal tiltrække flere kunder og så vidt muligt få eksisterende forbrugere til at øge forbruget ved at være mere tilgængelige (Strømgaard, 2024). Normals eksisterende målgruppe er meget bred, grundet det brede sortiment de fører. Derfor vil de med åbningen af de nye butikker heller ikke appellere til en ny målgruppe. De fokuserer derfor også på væksten af deres eksisterende marked med de eksisterende produkter, som er markedsindtrængning.

Sammenligning

Både Matas og Normal gør brug af vækststrategien markedsindtrængning, hvor Matas fokuserer på at fastholde og øge frekvensen ved de eksisterende kunder gennem teknologiske tiltag som Club Matas. Normal gør sig derimod let tilgængelige for deres eksisterende kunder ved at åbne en række nye butikker i både større og mindre byer. Det der får de eksisterende kunder til at vende tilbage til de fysiske butikker er, at Normal udover at sælge produkter også sælger en oplevelse igennem butikkens ”slange” indretning.

Noget som Matas ikke gør brug af, men som Normal gør, er at bruge produktudvikling i form af sortimentsudvidelse. Matas udvider ikke deres sortimentsbredde så ofte som Normal, da Matas fokuserer mere på at sælge de produkter, som de kan give deres rådgivning omkring (Matas, Det sker i din Matas, 2025). På den måde fokuserer Matas mere på at sælge et smallere sortiment, mens Normal går efter at sælge et bredere sortiment, da deres værdier ikke indebærer rådgivning om produkterne som i Matas.

Selvom Matas og Normal har forskellige værdier, er det hovedsageligt den samme målgruppe, de henvender sig til, og derfor står de i stor konkurrence til hinanden. For at Matas kan styrke sin markedsposition, kan de derfor tage inspiration i de tiltag, der har givet Normal succes i den danske skønhedsbranche.

Matas kan både lære af Normals markedsindtrængning og produktudvikling. Selvom Matas selv anvender markedsindtrængning, er der forskel på, hvordan de bruger vækststrategien. Matas vil kunne lære af, hvordan Normal arbejder med markedsindtrængning i forhold til at sælge en oplevelse og fokusere på de fysiske butikker. Matas har fokus på deres butikker skal

være en oplevelse af komme ind i, men ofte er denne oplevelse på baggrund af personalet og ikke butikken og dens indretning. Begge selskaber har webshops, men Normal sælger kun en mindre del af deres sortiment derpå, da de bestræber sig på at få folk ud i butikkerne, så de kan sælge oplevelsen. Matas vil kunne lære af at gøre butikkerne til en oplevelse via indretningen, så forbrugerne vil få lyst til at gå derind uden nødvendigvis at have et formål. Hvis de kan formå at skabe denne lyst, som Normal har gjort, vil Matas få større aktivitet i butikkerne og mulighed for at sælge mere. Matas vil derfor stadig operere på samme marked, men de vil kunne øge forbrugsfrekvensen, som Normal har haft succes med at gøre.

Vækststrategien produktudvikling er ligeledes en strategi, Matas vil kunne implementere for at styrke sin markedsposition. En del af Normals succes kommer fra at have et bredt sortiment, så forbrugerne har en følelse af, at de kan få det hele hos Normal. Ved at Matas udvider deres sortimentsbredde vil de kunne dække nye behov hos forbrugerne, og Matas vil kunne øge deres markedsandel og styrke deres markedsposition. Ikke nok med et bredere sortiment vil kunne dække et nyt behov hos de eksisterende forbrugere, men forbrugerne vil ligeledes lettere kunne fristes af at købe mere hos Matas, når de er i butikkerne, ligesom forbrugerne bliver i Normals butikker. Dog er det vigtigt for Matas at beholde deres værdier om god rådgivning, da det er noget, der skaber værdi for flere forbrugere.

Delkonklusion på Ansoffs vækstmatrice

Selvom Matas' nuværende anvendelse af markedsindtrængning med tiltag som Club Matas og lancering af populære brands har styrket deres relation til eksisterende kunder, mangler de fornyelse og bredde i sortimentet, hvis de vil styrke deres markedsposition. I kontrast hertil har Normal haft stor succes med en kombination af vækststrategierne markedsindtrængning og produktudvikling, hvor de har skabt stor værdi for kunderne i de fysiske butikker.

For at Matas kan imødegå den stigende konkurrence fra Normal, bør Matas overveje at implementere nye tiltag i deres vækststrategi som produktudvikling og en anden tilgang til markedsindtrængning. Ved at beholde deres egne værdier som rådgivning samtidig med at udvide sortimentsbredden kan Matas dække flere af forbrugernes behov og øge købsfrekvensen. Samtidig vil en strategisk forandring af de fysiske butikker og butiksoplevelsen kunne tiltrække kunderne i højere grad og differentiere Matas på en ny måde.

Købsadfærdsanalyse

Forbrugerprofiler og segmentering

Det danske detailmarked for personlig pleje og kosmetik har i de seneste år været i markante ændringer i forbrugernes købsadfærd (Dansk Erhverv, 2023). Ændringer har haft direkte påvirkning på virksomheder som Matas, der oplever en stigende konkurrence fra kæder som Normal.

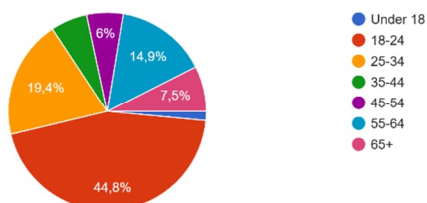
Matas' evne til at identificere strategier for fremtidig vækst og deres konkurrencedygtighed vil blive analyseret ved at analysere forbrugeradfærd og markedssegmentering.

Interne faktorer såsom motivation, personer, holdninger og livsstil, samt eksterne faktorer som sociale normer, marketing og konkurrence vil analysen komme ind på for at forstå kunderne og deres adfærd i beslutningsprocesser før, under og efter et køb.

Matas har traditionelt været positioneret sig som en troværdig specialbutik med fokus på kvalitet, rådgivning og sundhed. Matas har været stærk inden for målgruppen mellem 15-65+ år, hvor overvægten hovedsageligt er kvinder, hvilket skyldes skønhedsbranchen, hvor størstedelen af produkterne er henset til kvinder. Mændene vurderes dog fortsat at være en betydelig del af selskabets kundebase, da nogle af produkterne henvender sig til dette segment. (Figur 1 & Figur 2)

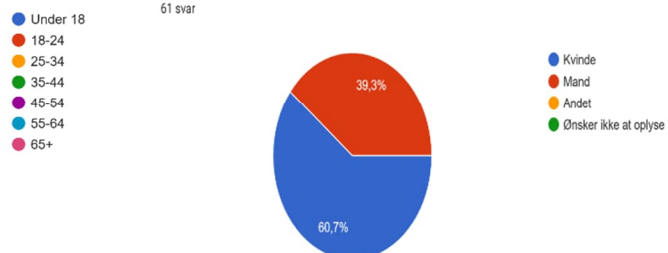
Ud fra vores spørgeskema består 39,3% af svarene fra mænd, hvorfor vores spørgeskema har en overflod af en sekundær målgruppe. (Figur 1 & Figur 2) Antal svar i spørgeskemaet er 67 på dagen for udarbejdelsen af denne analyse, hvilket anses som både repræsentativt, men samtidig med henblik på at disse svar blot udgør en minimal andel af kunderne, og skal derfor blot bruges som et pejlemærke for købsadfærden blandt forbrugerne.

Hvad er din alder?
67 svar



Figur 1 – Hvad er din alder (Spørgeskema)

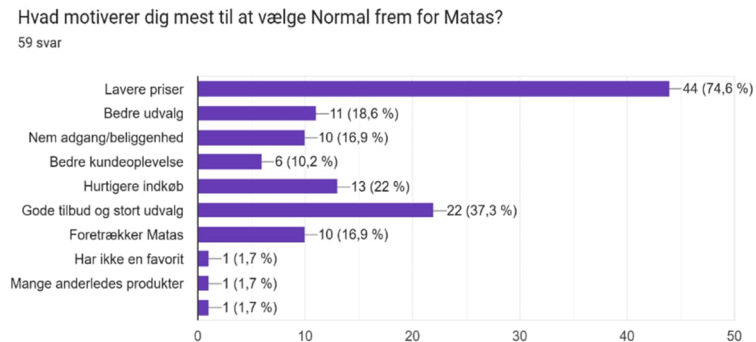
Hvad er dit Køn
61 svar



Figur 2 - - Hvad er dit køn (Spørgeskema)

Efter Normals tiltrædelse på det danske marked har dette givet Matas' traditionelle kundesegment en ændret adfærd. Forbrugerne er i stigende grad blevet prisbevidste og oplevelsesorienterede. Kunderne tiltrækkes ofte af et bredt sortiment fremfor et dybere sortiment, hvilket er det Normal tilbyder. Normals sortiment yder dermed mere fleksibilitet, bekvemmelighed samt lave priser, hvilket især blandt de yngre forbrugere (Finans Danmark, 2024) og børnefamilier er at foretrække. (Finans, 2022) Eftersom forbrugerindekset er steget over (DST, 2025) har dette påvirket forbrugertilliden, samt forventes inflation at være stigende i 2025 (Arbejdernes Landsbank, 2025)

Dette understreger vores undersøgelse og interview (figur 3 og bilag 3). forbrugerne et mindre rådighedsbeløb, hvorfor Normal taler ind i dette problem.



Figur 3 - Hvad motiverer dig mest til at vælge normal frem for Matas? (Spørgeskema)

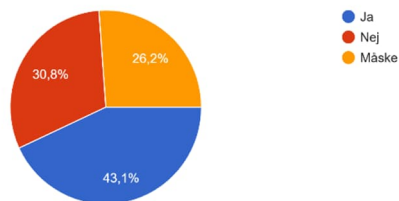
Købsadfærden i Matas' målgruppe er præget af planlagte indkøb eller et bestemt formål ved at komme ind i butikkerne, hvor de søger en form for rådgivning til et bestemt produkt.

Deres kunder vurderes til at have en mere rationel købsadfærd gennem informationssøgning. Netop dette taler ind i, at Matas står klar med professionelle medarbejdere til at rådgive til et bestemt produkt, hvilket er en faktor, der er værdiskabende for selskabets kundebase både i butikken og på hjemmesiden (Bilag 3, interview). Dette har også medført, at Matas fremadrettet vil investere i kunstig intelligens, som skal være en form assistent og svare kvalificeret på kundernes undren og problemstillinger online (PwC, 2024).

I vores spørgeskema kan ses det, at forbrugerne værdsætter rådgivning og loyalitet mere end pris (se figur 4). For Matas' kunder er især rådgivning og vejledning essentielt. Herudover er

tillid til de enkelte produkter centralt. Kunderne anvender Club Matas-appen og deltager i loyalitetsprogrammet, hvilket øger deres engagement og livstidsværdi (Bilag 3, interview).

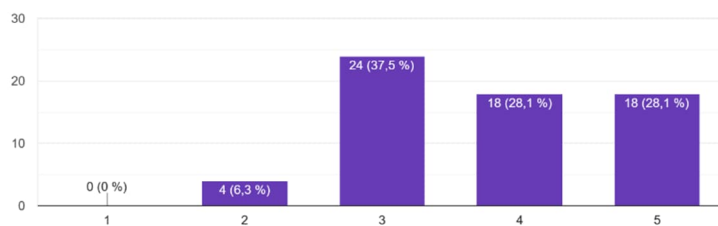
Ville du være villig til at betale mere for produkter, hvis du samtidig fik rådgivning og bedre service i butikken?
65 svar



Figur 4 - Ville du være villig til at betale mere for produkter, hvis du samtidig fik rådgivning og bedre service i butikken? (Spørgeskema)

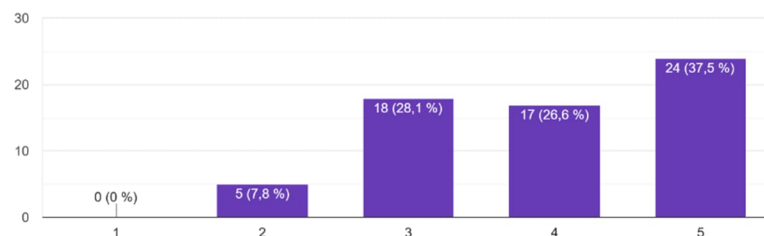
Ifølge undersøgelsen kan det ses i figur 5, at forbrugerne vurderer, at loyalitetsfordelene er markant bedre ved Matas end i Normal, samt at kundeservicen i Matas er høj, hvilket kan ses i figur 6.

Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra loyalitetsfordele (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)
64 svar



Figur 5 - Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? (Spørgeskema)

Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra kundeservice (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)
64 svar



Figur 6 - Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra kundeservice (Spørgeskema)

Normal appellerer i højere grad til kunder med en impulsiv købsadfærd, hvor forbrugerne foretager spontane beslutninger uden længere overvejelser eller brug for rådgivning. Det understøttes af indretningen i Normals butikker, som kan sammenlignes med labyrint. Varerne er stillet, så man møder nye, billige produkter for hvert skridt man tager.

Forskellen i denne købsadfærd henset til den velovervejede købsadfærd, som kunderne i Matas har, betyder blandt andet, at Matas kan risikere at miste yderligere markedsandele til Normal, hvis de ikke forsøger at tilpasse sig købsadfærden blandt f.eks. de unge med et mindre rådighedsbudget. Matas' problemstilling ligger i at skabe en købeoplevelse, der kan gøres mere dynamisk, digital og priser, som vil gøre dem mere konkurrencedygtige. Konsekvensen af dette tiltag kan medbringe i at miste allerede eksisterende kunder og gøre, at kundeloyaliteten stille og roligt forsvinder blandet eksisterende kunder.

Livsstil og psykografiske profiler

Købsadfærden hos forbrugernes livsstil og værdier ved Matas' kunder har traditionelt været præget af en sundhedsorienteret og kvalitetsbevidst livsstil tydes ud fra interviewet (bilag 3). Mange af dem søger kvalitetsprodukter, bæredygtige valg samt individuel rådgivning. Generelt har forbrugerne fået et øget fokus på sundhed og personlig rådgivning af produkter (Finans, 2023). Denne psykografiske profil har medført, at Matas har haft stor succes indenfor blandt andet helseprodukter, egne grønne brands og partnerskaber med sundhedsleverandører. Til at imødekomme fokus på bæredygtighed har Matas lavet deres eget retursystem, hvor forbrugerne kan indlevere deres tomme emballager til genanvendelse (Matas, Matas Retursystem, 2025).

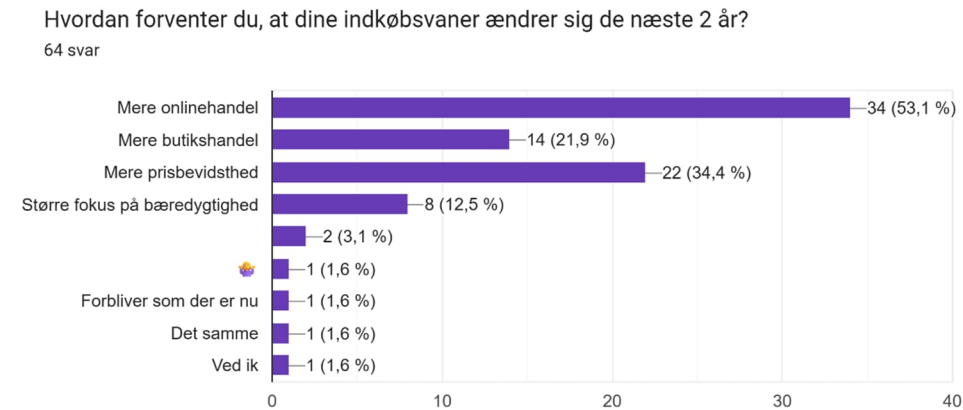
Normals kunder er mere eksperimenterende og prisfølsomme sammenlignet med Matas', da der her foretrækkes en lavere pris og spontane købsoplevelser. Dette medfører ligeledes, at de ikke er mærkeloyale, da især pris spiller en stor faktor. Det betyder, at deres købsbeslutninger i højere grad styres af impulser end information og tryghed, hvorfor det vurderes til at tilhøre det grønne- og rosa segment i Minerva modellen (Petersen, 2024).

Kanalpræferencer og digitalisering

En anden væsentlig udvikling i købsadfærden er forbrugernes kanalpræferencer. Matas har gjort en aktiv indsats for at være til stede på både digitale og fysiske kanaler. Den såkaldte omnichannel strategi betyder, at kunderne kan handle på nettet, afhente i butik og bruge

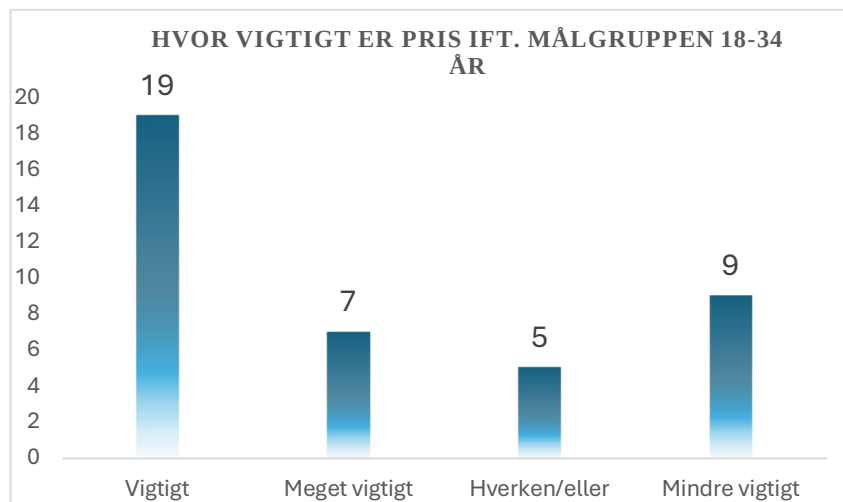
loyalitetsscore på tværs af platforme. Denne strategi appellerer især til det ældre segment, som ønsker fleksibilitet uden at gå på kompromis med kvalitet og service.

Dette taler ind i, at kunderne forventer mere onlinehandel i fremtiden (Simple Global, 2024), hvilket figur 7 ligeledes illustrerer.



Figur 7 - Hvordan forventer du, at dine indkøbsvaner ændrer sig de næste 2 år? (Spørgeskema)

Normal har modsat valgt en næsten udelukkende fysisk tilstedeværelse, hvilket virker for deres impuls-købsmønstre. For den yngre målgruppe betyder lav pris og nem adgang ofte mere end rådgivning og viden, hvilket giver Normal en omkostningsfordel, men gør dem også mere sårbare overfor digital disruption.



Figur 8 - Hvor vigtigt er pris ift. målgruppen 18-34

Ifølge en analyse fra Dansk Erhverv (2023) er det netop den digitale oplevelse, der kan blive Matas' konkurrenceparameter. Flere yngre forbrugere ønsker nu både prisåbenhed, hurtig levering og mulighed for at sammenligne produkter online. Matas kan derfor med fordel investere yderligere i personaliseret e-commerce og automatiserede kunderejser.

Delkonklusion

Analysen indikerer, at Matas står overfor prisfølsomme forbrugere, især blandt yngre målgrupper, som udgør hovedparten af spørgeskemaets respondenter. Forbrugerne lægger stor vægt på pris og tilgængelighed, hvilket forklarer, at Normal foretrækkes mere i dagligdagen i henhold til hverdagsindkøb og skønheds- og plejeprodukter. Prisfaktoren spiller afgørende rolle i henhold til konkurrencen mellem Matas og Normal, hvor eksisterende kunder hos Matas er villige til at skifte, hvis prisparameteren ikke matcher konkurrenterne. Forbrugerne vælger ofte praktiske løsninger frem for oplevelsesbaseret indkøb. Deres valg er i stigende grad baseret på rationelle beslutninger end et brandtilhørsforhold eller luksusbaseret præferencer. Analysen viser Matas' styrker, som målgruppen anerkender her i form af kundeservice, kompetencer hos medarbejder, loyalitetsprogrammer og deres digitale platform. Spørgeskemaet viser, at digitalisering bliver en konkurrenceparameter, som kommer til at spille en større rolle hos forbrugerne, hvilket kan tyde på, at forbrugerne forventer stigende grad fleksible løsninger. Kombination af Matas' onlineplatform, hvor fokus på skarpere priser og rettet kommunikation mod yngre segment. Dette peger analysen i retning af for, at Matas skal øge deres markedsandel, hvilket kræver strategisk tilpasning for at imødekomme stigende grad af konkurrence fra Normal. Strategien skulle imødekomme et marked, der vurderes til at være prisfølsom, hvor der til fordel kan anvendes lavprisprodukter eller kampagner målrettet til prisbevidste og unge forbrugere, samt styrke deres nuværende kompetencer såsom rådgivning, oplevelse og digitale muligheder.

Porters Five Forces

Denne analyse anvendes til at analysere samt forstå branchen og dens omgivelser, som påvirker konkurrencen i branchen. Analysen har derfor til formål at give et kvalificeret svar på, hvad der skaber mest vækst og dermed også giver en forståelse for konkurrencesituationen.

Truslen fra nye indtrængere i branchen

I forhold til truslen fra nye indtrængere er det først og fremmest væsentligt at vurdere branchens attraktivitet i forhold til størrelse og vækst, hvor Matas opererer. Der er som tidligere nævnt tale om skønhedsbranchen. Ifølge en brancheanalyse fra kosmetik- og hygiejnebranchen er der oplevet en markant vækst siden 2011, hvor branchen har øget sin indflydelse på Danmarks BNP med 42%, samtidig med at branchen fortsætter en konstant vækst, hvilket vidner om en stærk og attraktiv branche, hvor der er mulighed for nye aktører (Ritzau, 2023).

Det vurderes, at indtrængningsbarrieren for branchen er lav. Det er to aspekter, som der er taget udgangspunkt i, hvilket er henholdsvis det online- og fysiske salg. Online-salg vurderes i den moderne og digitaliserede verden, som befinder os i at kræve begrænsede midler for at kunne etablere en hjemmeside hvorfra, der kan sælges produkter fra eksisterende distributører. Kapitalkravet for at etablere en virksomhed vurderes at være muligt med egen opsparing. Det er klart, at der ved egne produkter vil være en højere indgangsbarriere i forbindelse med de omkostninger, som det vil kræve at producere samt markedsføre nye lanceringer. Dog vil dette kunne finansieres via banklån, hvis låntagers betalingsevne og villighed vurderes hertil. Udover online-salg hvor Matas er førende på det danske marked (Bilberg, 2025), er der ligeledes det fysiske salg, hvor Matas er bestående af en lang række butikker. Her vurderes kapitalkravet at være højere, da der vil være omkostninger i forbindelse med husleje og inventar. Det antages dog, at disse omkostninger vil være mulige at finansiere med en opsparing eller et eventuelt banklån, hvis der er tale om en enkelt butik el.lign.

Matas er en af de største aktører i branchen, hvorfor der alt andet lige vil forekomme stordriftsfordele, hvilket ses i relation til deres egne varemærker, hvor Matas vurderes til at have lavere enhedsomkostninger end nye indtrængere i branchen. Dette er med til at øge Matas' konkurrenceevne samt bidrage til større profitabilitet.

Matas' største konkurrent, Normal, som er vores samlingsvirksomhed, er et eksempel på, at der er muligt at penetrere branchen. Normal har på kort tid formået at vinde markedsandele, Det

bekræfter derfor, at det er muligt at foretage indtrængning i branchen. Derudover er skønhedsbranchen præget af trends på sociale medier (Høyer, 2024), hvilket gør branchen volatil i forhold til den adfærdsmæssige loyalitet, som er præget af trends på de sociale medier, hvorfor nye produkter eller selskaber har større chance for at indtræde på markedet.

Truslen fra nye indtrængere vurderes som værende moderat til høj i og med, at der er tale om en fornuftig og voksende branche, hvor det er muligt med minimal kapital at etablere et selskab, samtidig med at sociale medier og trends kan skalere nye indtrængere.

Kunderne og deres forhandlingsstyrke

Skønhedsbranchen i Danmark er præget af et højt antal udbydere, både nationale og internationale, hvilket skaber et marked med lav koncentration og høj konkurrence. Dette medfører, at kundernes forhandlingsstyrke er betydelig. Produkterne i branchen er i høj grad substituerbare, og switching costs for forbrugerne er lave, hvilket betyder, at kunderne nemt kan skifte mellem brands og forhandlere uden væsentlige omkostninger.

Matas opererer i et marked, hvor priselasticiteten blandt kunderne er høj. Det betyder, at selv mindre prisændringer kan føre til markante ændringer i efterspørgslen. Dette udgør en konkurrencefordel for lavpriskæder som Normal, der differentierer sig gennem et bredt sortiment af kendte mærkevarer til lave priser, understøttet af deres slogan: "Normale varer, unormale priser." Som nævnt tidligere i vores strategiske analyse har Matas haft fokus på et mere eksklusivt produktsortiment, specielt set i relation til Normal og ligeledes lancering af egne produkter, hvilket kan være en strategisk vej i forhold til at øge den såkaldte produktmargin. På den måde kan branddifferentiering sammenholdt med deres nye strategi om at være først på sociale medier og trends have en stor indflydelse (Høyer, 2024). Matas har tidligere forholdt sig mere passivt i forhold til at være "first movers", hvilket de seneste år har givet bagslag, hvor Normal har kapret markedsandele.

For at imødegå den høje forhandlingsstyrke blandt kunderne har Matas investeret i kundeloyalitetsprogrammet Club Matas. Programmet tilbyder økonomiske incitamenter såsom rabatter, bonuspoint og eksklusive tilbud, hvilket har til formål at øge "switching costs" og fastholde kunderne (Matas, Club Matas, 2025). Ifølge en måling fra Dansk Industri er Matas den eneste virksomhed i sin kategori, hvor kundernes anbefalingsvillighed til

loyalitätsprogrammet har været stigende siden 2015 (Bronér, Lac, 2023). Desuden placerer Matas sig i top-3 blandt danske virksomheder med flest aktive medlemskaber (57 %), sammen med COOP og IKEA (Lac, 2023). Dette indikerer, at loyalitätsstrategien har haft en positiv effekt på kundernes tilknytning til virksomheden.

Samlet set er kundernes forhandlingsstyrke i branchen høj, men Matas har formået at reducere denne gennem differentiering og loyalitetsopbygning.

Truslen fra udbydere af substituerende produkter

Skønhedsbranchen er bestående af en lang række aktører, store som små virksomheder. Den mest dominerende aktør er Normal. Herudover er kæder som Salling, Magasin og Bilka alle tre aktører som har et bredere sortiment end både Matas og Normal, da de også operer på andre markeder. Det vurderes, at disse aktører forholder sig som direkte konkurrenter, da produktsortimentet overlapper flere af Matas' produkter.

Matas differentierer sig fra Normal på sine eksklusive produkter, udbredte online-salg samt Club Matas, som er med til at forsøge at bibeholde kunderne gennem medlemsfordele.

Den mest væsentlige differentiering i forhold til Salling og Magasin, der ligeledes ligger i samme prisniveau, som Matas og har fokus på eksklusive varer, er at Matas udelukkende fokuserer på skønhedsbranchen og vil være den førende aktør i Norden (Høyer, 2024). Både Saling og Magasin er større butikker, som har alt fra tøj, sko, skønhedsprodukter til boliginteriør.

Matas har yderligere opkøbt den svenske konkurrent "Kicks", hvor strategien fremover er "Win the Nordics", der skal gøre Matas til den suveræne markedsleder i Norden (Høyer, 2024).

Der er nedenfor udarbejdet en konkurrencetragtmodel baseret på det danske marked for at illustrere, hvilke udbydere der opererer i skønhedsbranchen.

Udbydere af samme produkter er nævnt i ovenstående og vurderes at være de største aktuelle konkurrenter.

En mere markant udbyder er at finde under "samme produktgruppe", hvor Amazon befinder sig. Amazon er endnu ikke på det danske marked, men vil højst sandsynlig blive aktør

fremadrettet på det danske marked, hvorfor det er relevant at belyse netop dette. Amazon har i flere andre lande formået at vinde markedsandele indenfor skønhedsbranchen, hvor der forekommer en trend om at foretrække lavpris produkter med de rigtige ingredienser fremfor at præferere varemærker. Trenden er ligeledes en tangent, som Matas kan spille på i form af deres egne produkter. Dog vurderes det, at Amazon vil være en markant konkurrent, hvorfor der er behov for tiltag som opkøb af Kicks, der bidrager til Matas' konkurrenceevne samt stordriftsfordele i fremtiden også.

Samme produkt	Samme produktgruppe	Samme behov	Alle produkter
Normal Salling Apoteker Magasin Bilka	Sephora The Body Shop Apopro Nicehair Amazon*	PureGym Helsam Personlige trænere Sund ernæring	Tøj Rejser Elektronik Slik Restauranter Vin Bøger
Mærkekonkurrence	Produkttype konkurrence	Generisk konkurrence	Budget konkurrence

Rivalisering i branchen

Som tidligere nævnt befinder markedet for kosmetik og velvære i Danmark sig i vækst, hvilket alt andet lige reducerer intensiteten af rivaliseringen, idet virksomheder ikke nødvendigvis er tvunget til at konkurrere om en fast kundebase på et stagnerende eller faldende marked. Et ekspanderende marked muliggør i højere grad organisk vækst og mindsker dermed incitamentet til aggressiv priskonkurrence.

Markedet karakteriseres af monopolistisk konkurrence, hvor virksomheder differentierer sig gennem faktorer såsom brandidentitet, prisstrategi, produktkvalitet og kundeservice. Distributionen foregår både gennem digitale salgskanaler og fysiske detailbutikker, hvilket øger kompleksiteten i konkurrencesituationen.

Produkterne i denne branche er i høj grad præget af homogenitet såsom parfume, shampoo og sæbe, hvor flere aktører udbyder identiske eller meget lignende mærkevarer. Dette skaber et højt niveau af substituerbarhed, hvilket øger konkurrencen yderligere. Samtidig er efterspørgslen priselastisk, hvilket forstærker priskonkurrencen og kan føre til lavere profitmargin ved det enkelte produkt.

I denne kontekst bliver differentiering gennem kundeservice og brandloyalitet afgørende. For eksempel kan en virksomhed som Matas opnå en konkurrencemæssig fordel ved at tilbyde en højere grad af rådgivning og kundetilpasning, hvilket kan retfærdiggøre en højere pris og styrke kundeloyaliteten på et ellers prisfølsomt marked.

Delkonklusion

Matas opererer i en branche præget af høj konkurrence og kompleksitet. Truslen fra nye aktører er moderat til høj, især pga. lave adgangsbarrierer online og eksempler som Normal, der hurtigt har vundet markedsandele. Matas' stordriftsfordele og stærke brands fungerer dog som effektive barrierer. Kundernes forhandlingsstyrke er høj grundet lave switching costs og stor produktudskiftelighed. Matas imødegår dette med differentiering og loyalitetsprogrammet Club Matas, som styrker Matas' kundeloyalitet og reducerer prisfølsomheden. Substituerende produkter udgør en betydelig trussel, da markedet er præget af mange lignende produkter, hvor forbrugerne påvirkes af de sociale medier. Matas' opkøb og fokus på egne mærker er en strategisk respons på dette. Konkurrencen blandt eksisterende aktører er moderat til høj. Markedet er præget af priskonkurrence og homogenitet, mens Matas differentierer sig gennem kombinationen af fysisk og online tilstedeværelse samt stærk kundeservice og brandloyalitet. Samlet set står Matas stærkt i en konkurrencepræget branche gennem strategisk differentiering, loyalitetsopbygning og nordisk ekspansion.

Samlet vurdering af Porters 5 forces

Karakter	1	2	3	4	5
Truslen fra nye indtrængere i branchen	★	★	★	★	
Kunderne og deres forhandlingsstyrke	★	★	★	★	★
Truslen fra udbydere af substituerende produkter	★	★	★	★	
Rivalisering i branchen	★	★	★	★	

SWOT-analyse

Interne forhold	
Styrker	Svagheder
• Stabil overskudsgrad • Stigende likviditetsgrad • Smalt, men dybt sortiment • Kvalificerede medarbejdere • Bæredygtige tiltag • Omnichannel-strategi	• Høje priser • Lav afkastningsgrad • Omkostningstung struktur • Smalt, men dybt sortiment
Eksterne forhold	
Muligheder	Trusler
• Kvalitetsorienterede forbrugere • Mere fokus på sundhed • Mere fokus på bæredygtighed • Fokus på tilpassede produkter	• Prisbevidste forbrugere • Flere dagligvarebutikker sælger skønhedsprodukter • Substituerende produkter

Uddybelse af SWOT-analyse

Som det fremgår af den ovenstående analyse, som viser Matas' nuværende situation, er der overvejende flere styrker end svagheder. Dette skyldes især en række værdier, som Matas vægter højt. Her er de kvalificerede medarbejdere og bæredygtige tiltag noget, som skaber stor værdi for deres kunder. Det er nogle af de områder, hvorpå Matas skiller sig ud fra deres konkurrenter. De kvalificerede medarbejdere bliver undervist internt til at kunne give den bedste rådgivning og kundeservice til kunderne både online og i butikkerne. De bæredygtige tiltag er både i form af de produkter, Matas sælger samt deres returordning. Med deres omnichannel-strategi er Matas konkurrencedygtige både online og i de fysiske butikker, hvor de er let tilgængelige for kunderne. Det er en styrke for dem at imødesee kunderne på flere måder, da kunderne kan have forskellige præferencer. Matas' overskudsgrad har i en årrække været stabil, hvilket vil sige, at de er gode til at generere overskud ud fra deres kerneforretning. Derudover har de en stigende likviditetsgrad, og i 23/24 ligger de to likviditetsgrader på hhv. 253,5% og 156,1%. Begge likviditetsgrader er umiddelbart rigtig stærke, da der ingen tvivl

hersker om, at Matas' likviditet ikke lider nogle problemer. Det er en stor styrke for Matas, da det giver dem flere muligheder for at lave tilpasninger i deres forretningsstrategi.

Som både en styrke og svaghed har Matas et smalt, men dybt sortiment. Alt efter kundernes præferencer kan dette både være en styrke og en svaghed. Set i forhold til flere af Matas' konkurrenter ligger Matas' priser forholdsvis højt, da forbrugerne ligeledes betaler for den ekspertise og rådgivning, de kan få i Matas. Derfor vil de prisbevidste forbrugere i højere grad vælge de billigere konkurrenter. I forhold til Matas' konkurrenter i branchen ligger deres afkastgrad forholdsvis lavt, hvilket kan indikere, at de kæmper med at opnå et tilfredsstillende afkast på de investeringer, de har foretaget sig. Dette kan ligeledes indikere en omkostningstung forretningsstruktur, hvilket kan gøre det svært for Matas at foretage tilpasninger i forretningsstrategien.

Der er i samfundet kommet større fokus på sundhed og bæredygtighed, hvilket er to store muligheder for Matas at udvikle sig på. Eftersom Matas i forvejen sælger ernæringsprodukter og har tiltag indenfor bæredygtighed, vil det være en stor mulighed for Matas at udvikle dette, da tendenserne i samfundet efterspørger bæredygtige tiltag. Derudover er der kommet en række kvalitetsbevidste forbrugere til, som bl.a. har fokus på tilpassede produkter, som er produkter, der specifikt er lavet til f.eks. en bestemt hudtype. Da Matas selv uddanner sine medarbejdere, er der en mulighed for dem i at lære dem at rådgive kunderne ud fra kundernes specifikke behov.

Selvom der er flere kvalitetsbevidste kunder, er der også flere prisbevidste kunder, som køber skønhedsprodukter efter pris eller som finder substituerende produkter. Dette er en trussel for Matas, da de har relativt høje priser i forhold til deres konkurrenter. Derudover har Matas indenfor de senere år fået en række yderligere konkurrenter i form af dagligvarebutikker, som nu udbyder større mængder af skønhedsprodukter. Selvom prisen ikke nødvendigvis er lavere i dagligvarebutikkerne, er produkterne let tilgængelige for kunderne, der handler i dagligvarebutikkerne. Kunderne kan derfor nøjes med at gå i en enkelt butik for at få opfyldt flere behov. Derfor er det en trussel, at dagligvarebutikkerne i højere grad sælger skønhedsprodukter.

Konklusion

Det kan konkluderes, at en af årsagerne til Matas' nedgang på bundlinjen de seneste fem år skyldes, at Matas har været udfordret af en stigende konkurrence fra Normal, som har tiltrukket forbrugere med normale varer til unormale priser. Matas' traditionelt stærke position er blevet svækket af ændringer i forbrugeradfærd, hvor flere kunder vælger at handle online og prioritere bæredygtige og naturlige produkter, samtidig med at flere kunder har ændret adfærd over de seneste år grundet en lav konjunktur. Matas er i højere grad afhængig af en højkonjunktur, hvor forbrugernes rådighedsbudget er højere, men da de senere år har været lavkonjunktur, er der større efterspørgsel på lavpris produkter, hvilket passer ind i Normals kundesegment.

Som det fremgår af SWOT-analysen, har Matas flere styrker, der kan udnyttes i kampen mod konkurrenterne og dermed Normal. De kvalificerede medarbejdere og de bæredygtige tiltag, som Matas vægter højt, skaber stor værdi for kunderne og adskiller dem fra konkurrenterne. Deres omnichannel-strategi gør dem konkurrencedygtige både online og i fysiske butikker, hvilket er en styrke, da kunderne kan interagere med Matas på forskellige måder.

For at imødegå Normals vækst og styrke sin markedsposition, anbefales det, at Matas implementerer flere forretningsstrategier. Først og fremmest bør Matas fokusere på at forbedre sin online tilstedeværelse og e-handelsplatform for at tiltrække den voksende gruppe af digitale forbrugere. Derudover kan Matas overveje at diversificere sit produktudbud ved at inkludere flere bæredygtige og nicheprodukter, der appellerer til miljøbevidste forbrugere.

Selvom Matas har en stabil overskudsgrad og en stærk likviditet, er der også svagheder, såsom et smalt, men dybt sortiment og relativt høje priser, der kan afskrække prisbevidste kunder. For at imødekomme denne udfordring bør Matas overveje at justere sine priser eller tilbyde flere prisvenlige produkter for at tiltrække denne kundegruppe.

Derudover er der betydelige muligheder for Matas i den stigende efterspørgsel efter sundhed og bæredygtighed. Ved at udnytte deres eksisterende tiltag inden for bæredygtighed og ernæring kan Matas tiltrække kvalitetsbevidste forbrugere, der søger tilpassede produkter.

Endeligt er det vigtigt for Matas at være opmærksom på truslerne fra dagligvarebutikker, der tilbyder skønhedsprodukter. Derfor er det nødvendigt for Matas at differentiere sig yderligere og styrke sit brand gennem målrettede marketingkampagner, ved at tilpasse sin forretningsstrategi til de skiftende markedsforhold og forbrugerpræferencer. Matas kan ikke blot imødegå konkurrencen fra Normal, men bør også styrke sin markedsposition ved at implementere nogle af disse initiativer fremadrettet.

Litteraturliste

Artikler

Bach, D. (2019), Matas opruster med luksuskoncept: Går til angreb på Normal, Zalando og supermarkederne, Børsen

Bohnsen, M. R. (2014), Det parallelle supermarked, Finans

Breil-Hansen, P. (2022), Normal satser på manøvredygtighed og lav tech-grad i nyt logistikcenter, SCM

Bengston, J. (2024), NORMAL med kæmpe nyhed: Så mange butikker åbner de i foråret og sommeren, Nyheder24

Bengston, J. (2024), Hvis du overvejer at handle i Normal, bør du læse dette, Nyheder24

Bilberg, M. (2025), Det danske onlineår – fra AI til Temu og den nye Top 10 hitliste, Dansk Industri

Bronér, E. Ø., Lac, T. (2023), Loyalitetsklubberne leverer, men anbefalingsvilligheden falder, Dansk Industri

Elstrup, M. (2020), Normal sætter indtjennings-rekord og vil åbne op mod 50 nye butikker i Danmark: "Jeg vil ikke bruge udtrykket med at knibe mig selv i armen, for det er en kliché, synes jeg. Men jeg tænker tit over, at det er en lidt vild rejse", Børsen

Geil, A. (2024), Dansk detailkæde med friske tal – bundlinjen dykker, BT

Høyer, P. (2024), Efter storopkøb: Matas vil udnytte trends på sociale medier, Børsen

Jensen, A. T. (2025), Normal åbner nye butikker i Danmark, Finans

Kjeldsen, N. P., Swart, M. U. (2021), Knuser konkurrenter i pristjek: »Det er en meget voldsom forskel«, BT

Kvist, A. (2025), Egne mærker er Coops nøgle til højere indtjening og loyalitet, FødevareWatch

Lac, T. (2023), Her er Danmarks mest anvendte loyalitetsklubber, Dansk Industri

Linnemann, C. H., Petersen, M. H. (2024), Stigende fragtpriiser kommer til at koste, Tekniq

Olesen, J. (2023), Normal-chef Torben Mouritsen: Vi vil fordoble antallet af butikker på få år, Finans

Petersen, J. F. H. (2024), Hvad er Minervamodellen, og hvad bruges den til?, Scribus

Poulsen, S. W. (2023), Skøn, smukt, sikkert: Kosmetik og personlige plejeprodukter er vigtige for rigtig mange danskeres livskvalitet, Dansk Erhverv

Reseke, L. (2025), Ny Normal-topchef: "Vi skal blive ved med at ekspandere", DetailWatch

Reseke, L. (2024), Normal indtager niende marked: Åbner butikker i Italien til foråret, DetailWatch

Reseke, L. (2022), Matas-konkurrent med milliardomsætning åbner i Danmark, DetailWatch

Strømgaard, H. (2024), Fremadstormende kæde åbner flere butikker i Nordjylland, Nordjyske

Thorning, C. (2024), Unge er presset på økonomien – det påvirker deres livskvalitet, Finans Danmark

Træholt, F. (2019), Matas laver sine butikker om, Finans

Træholt, F. (2022), Sådan rammer inflation danske familier, Finans

Bøger

Mortensen, R., m.fl. 2025, Marketing – En grundbog i afsætning, Systime, Aarhus

Poulsen, M., Vinther Emdal Hay, P., Størup, G. & Hassing, J., 2025, Virksomhedsøkonomi, Systime, Aarhus

Internetkilder

10 forventede e-handelstendenser i 2025, <https://simpleglobal.com/da/blog/10-expected-ecommerce-trends-of-2025/>, 2024 (03-04-2025)

10 nøgletal, der gør dig i stand til at udvikle din virksomhed, <https://www.pwc.dk/da/services/sme/artikler/noegletal.html>, 2025 (20-03-2025)

7 gode økonomiske nøgletal: Sådan anvender du dem, <https://ehhs.dk/content/ydelser/7-gode-oekonomiske-noegletal-saadan-anvender-du-dem/5f6c29b7-87ba-4850-82a3-12f9badf5663/>, 2025 (22-04-2025)

Club Matas, <https://www.matas.dk/club-matas/om-club-matas>, 2025 (03-04-2025)

Coronakrisens konsekvenser i detailhandlen, <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2020/maj/coronakrisens-konsekvenser-i-detailhandlen/>, 2020 (14-04-2025)

CSR Label, [Matas' CSR: Bæredygtighed, miljø og sundhed i fokus - CSR Label](#), 2025 (02-03-2025)

De 7 P'er – Hvad er det for et parametermix, og hvordan bruges de i praksis?, <https://marketing-eksperthen.dk/de-7-per/>, 2024 (25-02-2025)

Det sker i din Matas, <https://www.matas.dk/det-sker/konsultation?id=697&storeId=10081>, 2025 (15-03-2025)

Forbrugerprisindeks,
<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/oekonomi/prisindeks/forbrugerprisindeks>, 2025 (25-04-2025)

Forbrugertendenser og -adfærd i Danmark og Norden i lyset af COVID-19,
<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/09/forbrugertendenser-danmark-og-norden-covid-19.html>, 2020 (12-04-2025)

Hvad er Ansoffs vækstmatrix, og hvordan bruger du den?, <https://www.scribus.dk/ansoffs-vaekstmatrix-eksempler/>, 2024 (27-02-2025)

Hvad er de nyeste udviklinger indenfor hudplejeindustrien?,
<https://finans.dk/direkte/ECE15627362/hvad-er-de-nyeste-udviklinger-indenfor-hudplejeindustrien/>, 2023 (13-04-2025)

Hvad er likviditet, og hvordan beskytter kreditforsikring din likviditet?, https://www.allianz-trade.com/da_DK/viden-om-kreditforsikring/hvad-er-likviditet-og-likviditetsgrad.html, 2023 (20-03-2025)

Købelyst drevet af tilbud og rabatter sætter de danske modebrands under pres,
<https://www.deloitte.com/dk/en/services/deloitte-private/analysis/detailhandlen.html>, 2025 (22-04-2025)

Laveste inflation i 4 år, <https://www.al-bank.dk/markedsnyt/dansk-oekonomi/2025/laveste-inflation-i-4-aar>, 2025 (22-03-2025)

Likviditetsgrad: En grundig forståelse af begrebet,

[https://marcod.dk/likviditetsgrad/#Ulemper ved en høj likviditetsgrad](https://marcod.dk/likviditetsgrad/#Ulemper%20ved%20en%20hoej%20likviditetsgrad), 2023 (20-03-2025)

Lønningerne er steget 5,3 pct. det seneste år, <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=48657>, 2024 (12-04-2025)

Matas, <https://www.matas.dk/>, 2025 (12-02-2025)

Matas har udset sig nøgleområde for 2024: ”Det er helt klart noget, som vi satser benhårdt på.”, <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2024/april/matas-har-udset-sig-nogleomrade-for-2024--det-er-helt-klart-noget-som-vi-satser-benhardt-pa/>, 2024 (21-02-2025)

Matas' kundeklub runder to millioner medlemmer,
<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/14038078/matas-kundeklub-runder-to-millioner-medlemmer?publisherId=13560865&lang=da>, 2024 (20-04-2025)

”Matas' kunder får endnu bedre råd”, <https://www.businessinsights.dk/digitalisering/matas-kunder-faar-endnu-bedre-raad/>, 2020 (22-04-2025)

Matas kæmper imod rivaler og investerer i luksus,
<https://finans.dk/erhverv/ECE11245624/matas-kaemper-imod-rivaler-og-investerer-i-luksus/>, 2019 (10-05-2025)

Matas lukker butikker: Her er det mest sandsynligt,
<https://www.retailnews.dk/article/view/566086/matas-lukker-butikker-her-er-det-mest-sandsynligt>, 2017 (22-04-2025)

Matas Operations A/S,
<https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/27528430?fritekst=matas%2520operations&sideIndex=0&size=10>, 2025 (21-02-2025)

Matas Retursystem, <https://www.matas.dk/hjertesager/baeredygtighed/matas-retursystem>, 2025 (20-04-2025)

Matas-rivalen Normal fortsætter væksten med sorte tal på bundlinjen,
<https://finans.dk/investor/ECE10061925/matasrivalen-normal-fortsatter-vaeksten-med-sortetal-paa-bundlinjen/>, 2017 (21-02-2025)

Matas Striber, <https://www.matas.dk/matas-striber-kampagne-for-stribernetest>, 2025 (13-04-2025)

Normal, <https://www.normal.dk/>, 2025 (12-02-2025)

Normal A/S,

<https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/34883793?fritekst=normal&sideIndex=0&size=10>,
2025 (21-02-2025)

NORMAL åbner flere butikker, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13677518/normal-abner-flere-butikker>, 2023 (25-04-2025)

Normale varer, <https://www.normal.dk/normale-varer/>, 2025 (03-04-2025)

Ny brancheanalyse: Kosmetik- og hygiejnebranchen går forrest i den grønne omstilling,
<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13673477/ny-brancheanalyse-kosmetik--og-hygiejnebranchen-gar-forrest-i-den-gronne-omstilling?publisherId=13559575>, 2023 (20-04-2025)

Nøgletal, <https://www.e-conomic.dk/regnskabsprogram/ordbog/noegletal>, 2025 (22-04-2025)

Om os, <https://www.normal.dk/om-os/>, 2025 (13-04-2025)

Produkter, <https://www.matas.dk/hjertesager/baeredygtighed/produkter>, 2025 (15-04-2025)

Salg af luksusprodukter er med til at skabe vækst hos Matas,
https://www.berlingske.dk/business/salg-af-luksusprodukter-er-med-til-at-skabe-vaekst-hos-matas?gaa_at=eafs&gaa_n=AerBZYMNLcZX4Q7AC2wF4vA_R_gvTBW5w7Wt5PZBHhK K0YGIZSpEJLj98y_gfcsQxvY%3D&gaa_ts=6820df80&gaa_sig=HY9SGXmOaLEfpchSzF Gczma_QvrtXEpvTxHkdT1gfw36QABqP8u4zl_lEw6VlwvJ1i5DUwH0_ZSH_Y22FMOVg%3D%3D, 2024 (22-04-2025)

Uddannelse og viden, <https://www.matas.dk/hjertesager/tryghed/arbejdspladsen/uddannelse-og-viden>, 2025 (03-04-2025)

"Vi lader strategien styre anvendelsen af AI", <https://cxomagasinet.pwc.dk/artikler/2024/vi-lader-strategien-styre-anvendelsen-af-ai.html>, 2024 (12-04-2025)

Bilag

Bilag 1

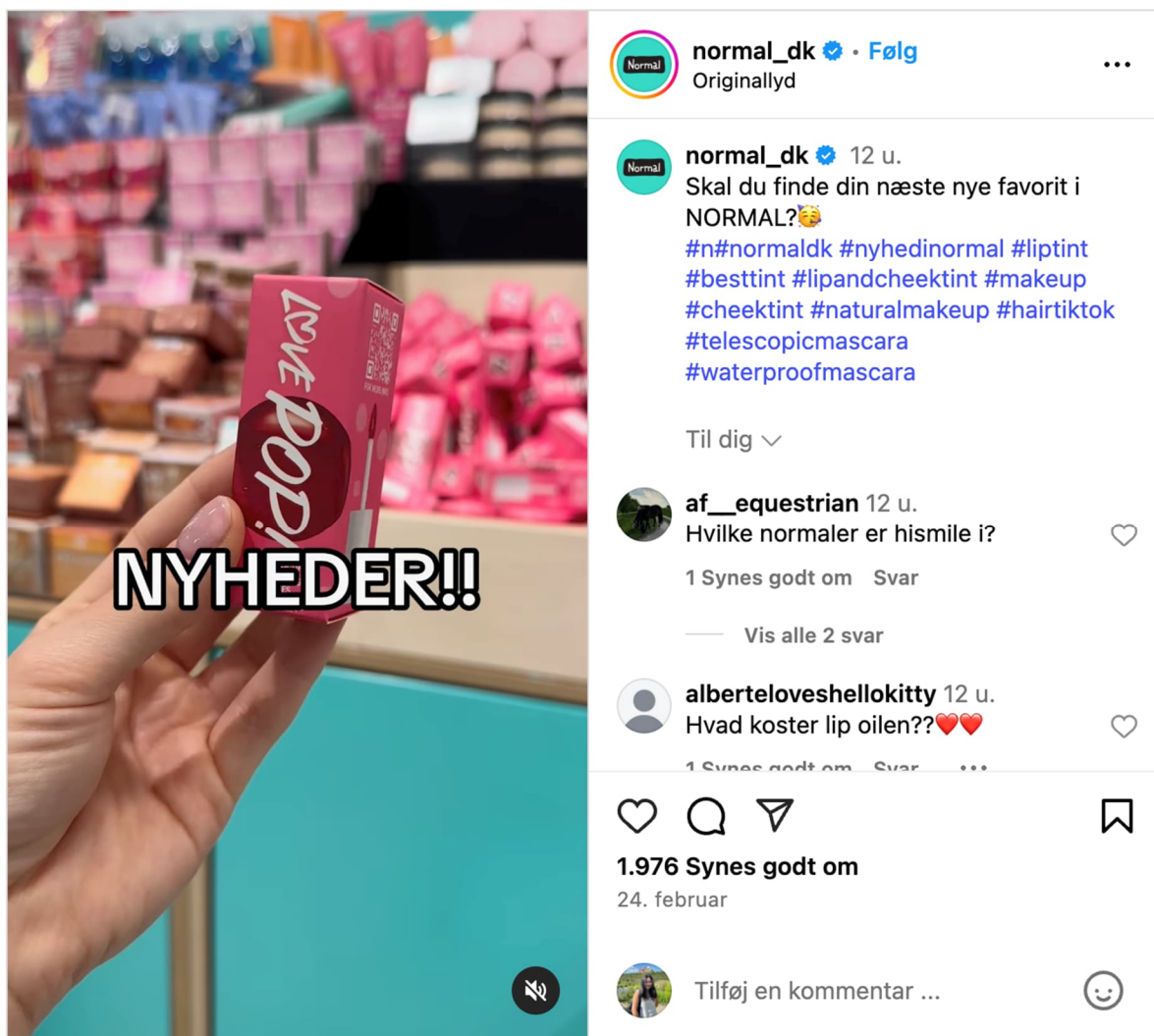
Matas Operations A/S					
Nøgletal	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Overskudsgrad	3,50%	4,80%	3,70%	3,30%	0,40%
Afkastningsgrad	3,40%	6%	4,30%	3,50%	0,30%
Soliditetsgrad	31,20%	41,90%	39,60%	35,10%	30,20%
Likviditetsgrad 1	253,50%	117,40%	91,90%	39,10%	126,80%
Likviditetsgrad 2	156,10%	30,41%	6,80%	3,60%	34,02%
Resultatopgørelse mio.kr.					
Omsætning	4.353,9	4.062,8	3.915,3	3.817,4	3.341,0
Vareforbrug	-2.346,8	-2.195,0	-2.152,7	-2.159,1	-1.956,6
Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver	40,6	38,1	0,0	0,0	0,0
Andre driftsindtægter	10,9	2,9	0,0	0,0	0,0
Bruttoresultat	2.058,6	1.805,8	1.762,6	1.658,3	1.384,4
Andre eksterne omkostninger	-592,1	-511,8	-411,1	-389,1	-313,3
Personaleomkostninger	-886,1	-790,3	-741,5	-694,5	-646,2
Af- og nedskrivninger	-425,7	-410,5	-466,5	-447,8	-410,9
Andre driftsudgifter	-2,4	-6,0	-0,2	-1,5	-6,2
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder	-5,5	-37,0	-0,1	8,8	41,6
Resultat af kapitalandele i kapitalinteresser	0,0	-6,4	-4,6	0,0	0,0
Finansielle indtægter	37,2	6,2	6,3	0,3	3,2
Finansielle omkostninger	-92,9	-31,9	-23,4	-32,9	-28,2
Resultat før skat	91,1	121,1	121,5	101,6	24,4
Årets resultat	19,9	45,1	50,0	31,6	-15,0
Balance mio.kr.					
Anlægsaktiver	1.957,9	2.228,1	2.496,7	2.762,2	2.984,6
Likvider	459,5	157,7	23,1	33,5	262,4
Omsætningsaktiver	2.540,9	1.056,5	877,4	886,3	1.126,8
Aktiver i alt	4.498,8	3.284,6	3.374,1	3.648,5	4.111,4
Egenkapital	1.402,6	1.396,4	1.351,3	1.300,0	1.254,8
Langfristet gæld	2.065,8	988,5	1.068,5	82,4	1.967,8
Kortfristet gæld	1.002,4	899,7	954,3	2.266,1	888,8
Passiver i alt	4.498,8	3.284,6	3.374,1	3.648,5	4.111,4

Data hentet fra CVR.dk d. 20.05.2025, og indsat i egen fremstillet tabel.

Normal A/S					
Nøgletal	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20
Overskudsgrad	7,20%	8,80%	10,10%	9,40%	7,30%
Afkastningsgrad	8,10%	11,80%	13,80%	15,80%	14,50%
Soliditetsgrad	36,80%	42,60%	40%	36,20%	26,50%
Likviditetsgrad 1	95,04%	109,69%	112,10%	104,77%	195,76%
Likviditetsgrad 2	12,60%	21,20%	37,08%	41,50%	69,76%
Resultatopgørelse t.kr.					
Omsætning	12.066.831	8.642.840	5.838.230	2.961.157	2.313.417
Vareforbrug	-6.912.606	-5.003.757	-3.255.271	-2.149.447	-1.659.287
Andre driftsindtægter	0	0	0	43.682	28.650
Andre eksterne omkostninger	-1.724.959	-1.228.849	-849.584	-260.743	-235.045
Personaleomkostninger	-2.177.190	-1.426.696	-968.342	-315.038	-264.403
Af- og nedskrivninger	-342.883	-220.705	-165.406	-46.142	-37.781
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder	0	0	0	83.829	42.864
Finansielle indtægter	7.420	6.528	1.660	18.250	10.284
Finansielle omkostninger	-51.033	-6.986	-9.520	-9.020	-8.448
Resultat før skat	865.580	761.375	591.767	326.528	190.251
Årets resultat	676.692	597.407	463.237	274.930	157.792
Balance t.kr.					
Anlægsaktiver	2.121.832	1.378.577	906.289	726.036	417.357
Likvider	51.877	110.314	49.027	22.601	12.614
Omsætningsaktiver	2.848.536	2.315.945	1.610.249	750.004	589.005
Aktiver i alt	4.970.368	3.694.522	2.516.538	1.476.040	1.006.362
Egenkapital	1.826.637	1.573.559	1.005.732	581.711	303.669
Langfristet gæld	84.506	0	0	160.073	160.073
Kortfristet gæld	2.997.263	2.111.367	1.497.903	715.843	521.645
Passiver i alt	4.970.368	3.694.522	2.516.538	1.476.040	1.006.362

Data hentet fra CVR.dk d. 20.05.2025, og indsat i egen fremstillet tabel.

Bilag 2



Bilag 3

Interviewere: Gruppe 6

Informant: Anne-Sophie Bredahl Frederiksen

Oplysninger om informant:

Alder: 23

Køn: kvinde

Arbejdsstilling i Matas: deltids salgsassistent – tidl. fuldtidsmedarbejder

Anciennitet: 8 år

1. Gruppe 6: Hvordan vil du beskrive den typiske Matas-kunde i dag?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Det er svært at definere én typisk kunde, da vi har mange forskellige kundetyper. Der kan komme en moden kvinde ind, som har behov for hjælp til almindelig hudpleje, kosttilskud eller en ny duft. Men vi har også mange kunder, der kommer for at finde gaver og søger inspiration. Generelt tror jeg, at mange vælger Matas, fordi de har brug for vejledning og personlig hjælp.

2. Gruppe 6: Hvad adskiller Matas fra konkurrenter som Normal?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

100 % – det er vejledningen. Det er en af de største forskelle. I Matas får kunderne rådgivning, hvilket man ikke får i samme grad i Normal. Der er medarbejdere til at ekspedere, men det er sjældent, man kan få den samme hjælp og faglige sparring, som vi tilbyder i Matas.

3. Gruppe 6: Har du oplevet ændringer i kundernes adfærd for nylig?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Ja, især i forhold til gavekøb og ønskeskyen. Mange kunder kommer med specifikke ønsker fra ønskeskyen, så de har ikke nødvendigvis brug for inspiration, men mere hjælp til at finde de konkrete produkter. Derudover er vores onlineplatform blevet en stor fordel – hvis vi ikke har en vare i butikken, kan vi bestille den hjem med gratis levering, hvilket kunderne sætter stor pris på.

4. Gruppe 6: Hvilken effekt har jeres loyalitetsprogrammer haft?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

De har haft en meget positiv effekt. Især Club Matas+ har gjort en forskel. Det er et betalt medlemskab, hvor kunderne får ekstra point, rabatter og eksklusive tilbud. Vi oplever, at kunderne er meget tilfredse og vender tilbage, fordi de føler, de får værdi for pengene.

5. Gruppe 6: Er der forskel på, hvordan ældre og yngre kunder bruger Club Matas+?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Det er faktisk ret blandet. Ældre kunder tager godt imod det, hvis man tager sig tid til at forklare det ordentligt. De kan godt se fordelene i at spare penge, men har ofte brug for lidt mere hjælp til det tekniske. Når de først er oprettet, er de meget loyale.

6. Gruppe 6: Hvordan indsamler I data om kunderne?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

I butikken har vi begrænset adgang til kundedata på grund af GDPR. Vi må kun registrere navn, telefonnummer og e-mail, hvis vi skal bestille noget hjem. Ved oprettelse som medlem skal kunden selv indtaste oplysningerne – så det gør vi ikke for dem.

7. Gruppe 6: Hvordan balancerer I den fysiske og digitale kundeoplevelse?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Vi forsøger at skabe en god balance. Den fysiske butik giver personlig vejledning, mens onlineplatformen giver fleksibilitet og adgang til hele sortimentet. Vi ser det som en styrke, at vi kan kombinere de to verdener og tilbyde kunderne det bedste fra begge.

8. Gruppe 6: Hvordan vurderer du balancen mellem online og fysisk butik i Matas?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Bestemt ikke – altså, nu er det selvfølgelig meget fra mit eget perspektiv, men jeg synes, det fungerer virkelig godt. Det, at Matas har formået at kombinere online og fysisk butik så godt, gør en stor forskel. De fleste kunder bliver ikke skuffede, hvis vi ikke har en vare i butikken, fordi vi kan bestille den hjem til dem med gratis levering – og de har den allerede dagen efter. Det giver os mulighed for at yde den bedst mulige service.

Matas har også lanceret et nyt butikskoncept kaldet Matas LIVE. Det adskiller sig fra de traditionelle butikker ved at tilbyde en mere oplevelsesbaseret tilgang – med håndvaske og

spejle, så kunderne kan prøve produkterne på en anden måde. Det er en helt anden oplevelse end i fx Normal, hvor der blot er almindelige testere.

9. Gruppe 6: Hvordan håndterer Matas den stigende konkurrence i et prisfølsomt marked?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Det er helt klart noget, der er fokus på. Vi har i Matas et koncept med fast lav pris-varer, som minder om det, Normal tilbyder. Det er selvfølgelig noget, hovedkontoret arbejder med, og der sker løbende prisreguleringer. Men vi appellerer også til en målgruppe, der gerne vil betale lidt mere for kvalitet og rådgivning. Brandet Matas og den service, vi tilbyder, betyder meget for mange kunder.

10. Gruppe 6: Oplever I, at kunder efterspørger prismatch?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Ja, det sker indimellem. Nogle kunder synes, det er sjovt at påpege prisforskelle og brokke sig lidt. Især ældre kunder kan finde på at sige: "Den koster kun 50 kr. i Normal, men 80 kr. her." Vi må bare svare, at det er sådan, det er – og det er kun en lille del af kunderne, der reagerer sådan.

11. Gruppe 6: Har konkurrencen fra Normal og andre påvirket jer?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Konkurrencen er der helt klart, men Matas sammenligner sig ikke direkte med Normal. Vi opererer i et andet univers med fokus på rådgivning og kundeservice. Det er min egen vurdering, men jeg tror, det er en generel holdning i koncernen.

12. Gruppe 6: Hvem ser du som de største konkurrenter?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

I Aalborg er Salling en stor konkurrent, fordi de har mange af de samme mærker og forsøger at tilbyde rådgivning. Men Matas har hele kosttilskudsområdet, som Salling ikke dækker. Det gør det svært at sammenligne direkte. Online er vi også stærke – vi sælger alt fra LEGO til undertøj og klipklappere. Der er næsten ikke det, man ikke kan finde på vores webshop.

13. Gruppe 6: Hvad er dine forventninger til kundernes købsvaner de næste 2–5 år?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Vi har allerede prøvet med online medarbejdere, der kan rådgive kunderne direkte via hjemmesiden. Jeg tror dog stadig, at personlig rådgivning i butikkerne vil være efterspurgt. Mange kunder sætter pris på den menneskelige kontakt og den lokale tilstedeværelse. Vi gør også meget ud af at fortælle kunderne, at når de handler online via butikken, støtter de samtidig den fysiske butik – og de får gratis fragt med i købet.

14. Gruppe 6: Har det øgede fokus på bæredygtighed haft en effekt?

Anne-Sophie Bredahl Frederiksen:

Helt bestemt. Vi har i mange år haft fokus på genbrug af plast og returordninger i butikkerne. Mange kunder foretrækker også, at vi sender pakker til butikken, fordi de ved, at det sker i større forsendelser og dermed er mere bæredygtigt. Det er noget, kunderne virkelig sætter pris på.

Gruppe 6:

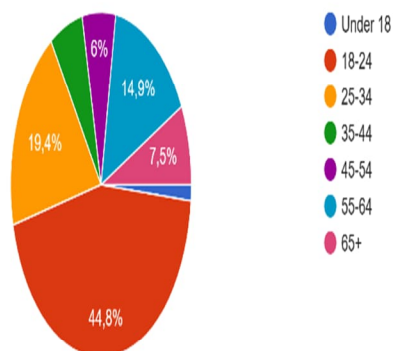
Vi siger tak for interviewet.

Bilag 4

Nedenfor er alle svar på spørgeskemaet indsat i grafer:

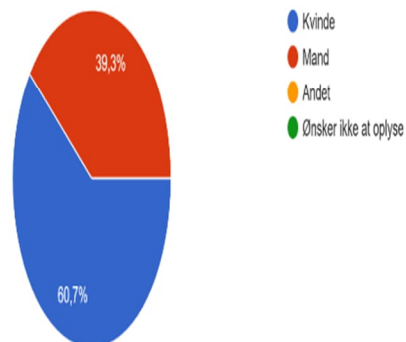
Hvad er din alder?

67 svar



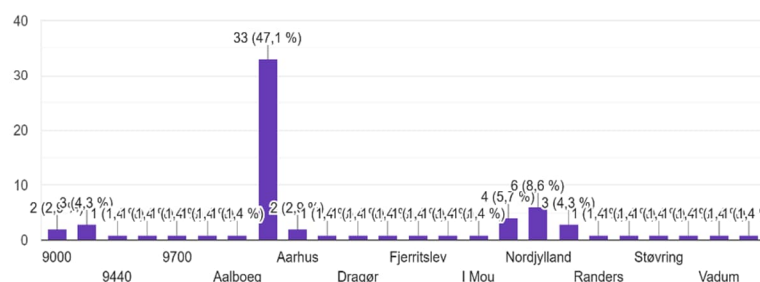
Hvad er dit Køn

61 svar



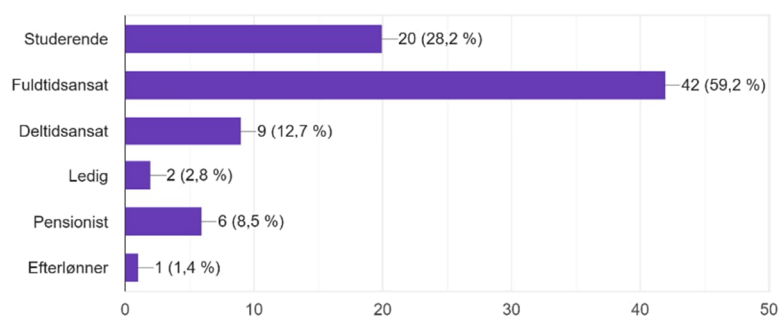
Hvor bor du?

70 svar



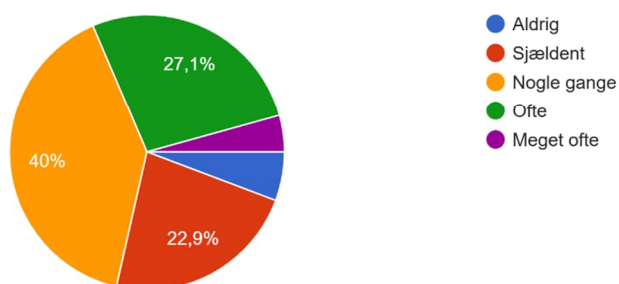
Hvad er din nuværende beskæftigelse?

71 svar



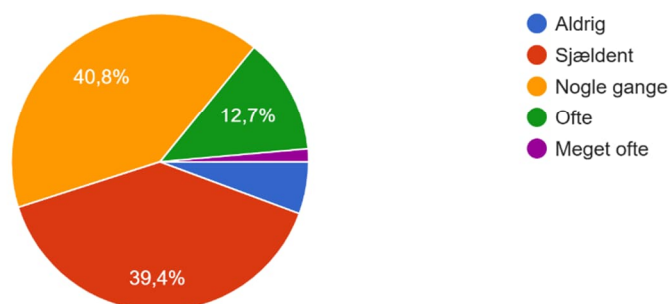
Hvor ofte handler du i Normal?

70 svar



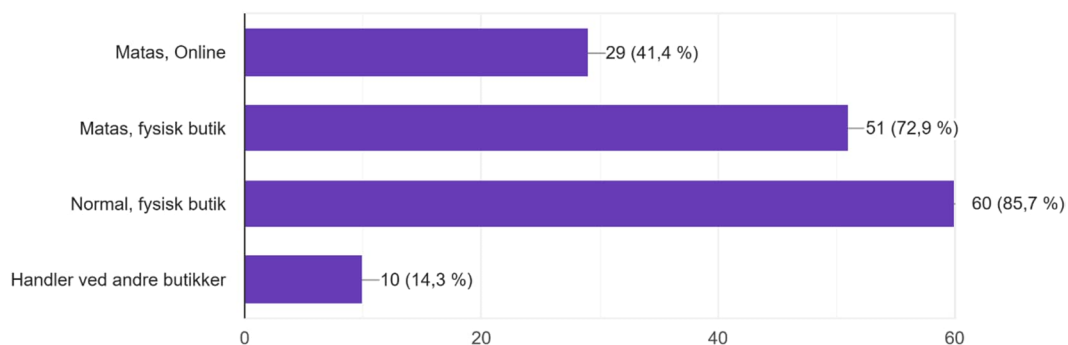
Hvor ofte handler du i Matas?

71 svar



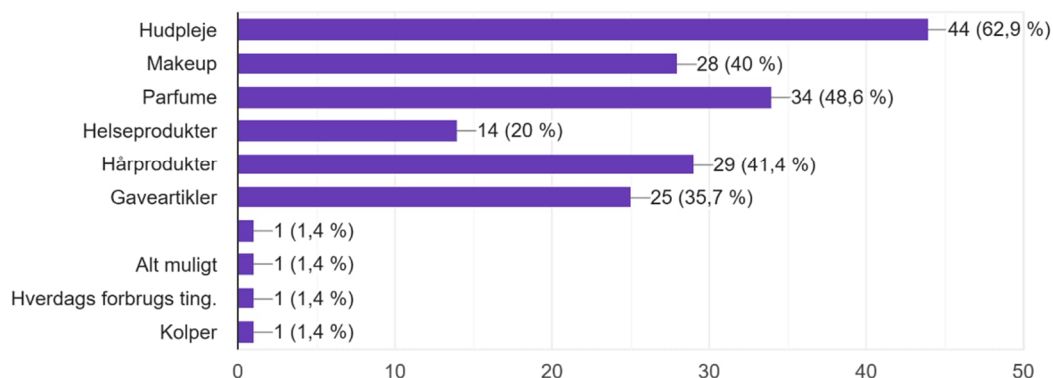
Handler du online eller fysisk

70 svar



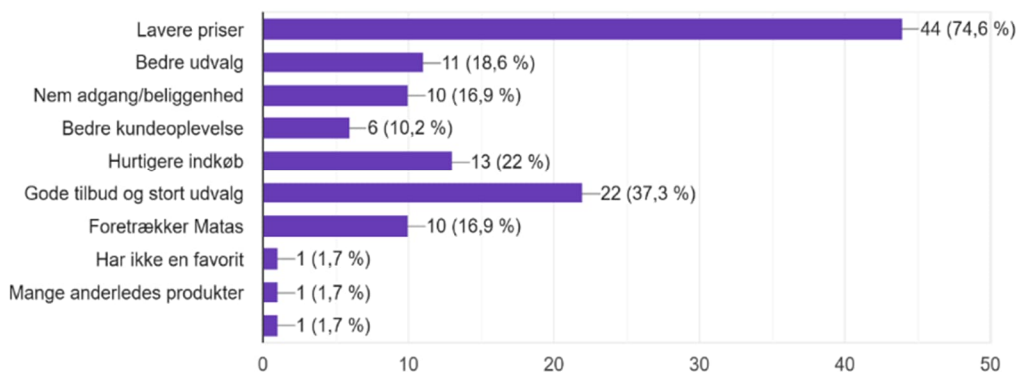
Hvad køber du i Matas eller andre butikker?

70 svar



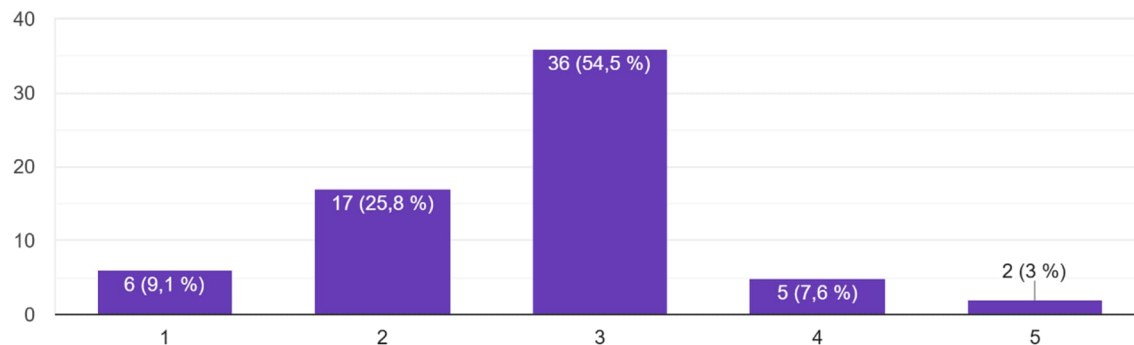
Hvad motiverer dig mest til at vælge Normal frem for Matas?

59 svar



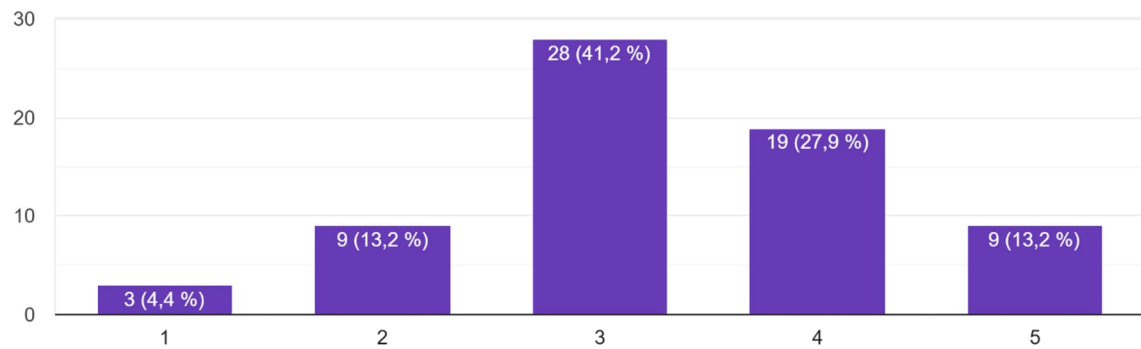
Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurder ud fra prisniveau (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)

66 svar



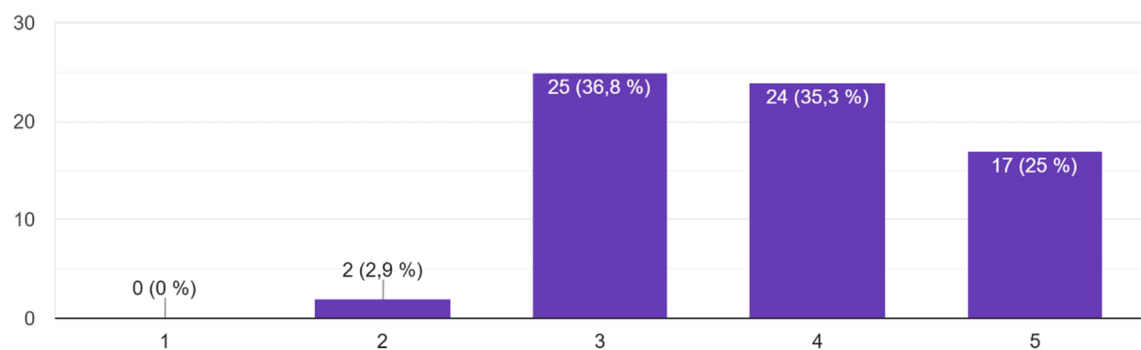
Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra produktsortiment (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)

68 svar



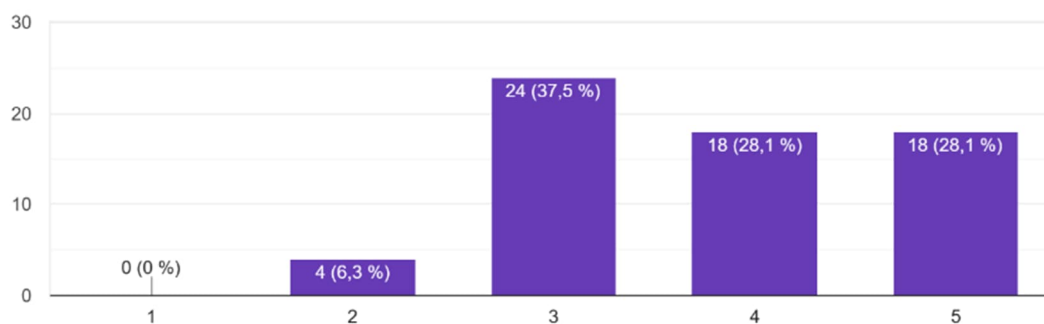
Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra kvalitet af produkter (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)

68 svar



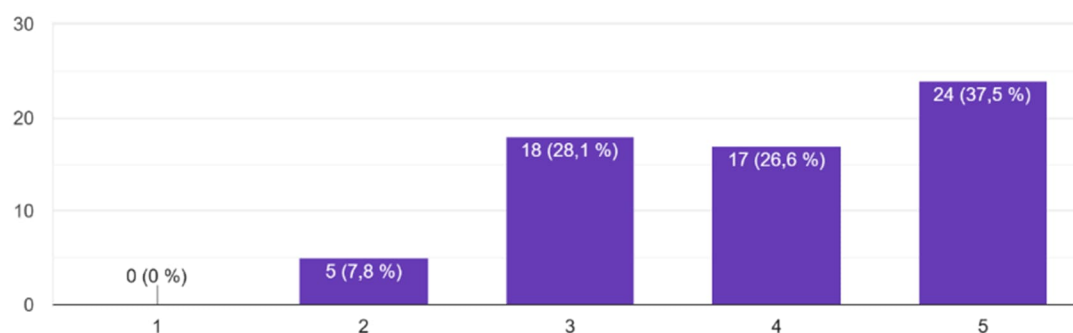
Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra loyalitetsfordele (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)

64 svar



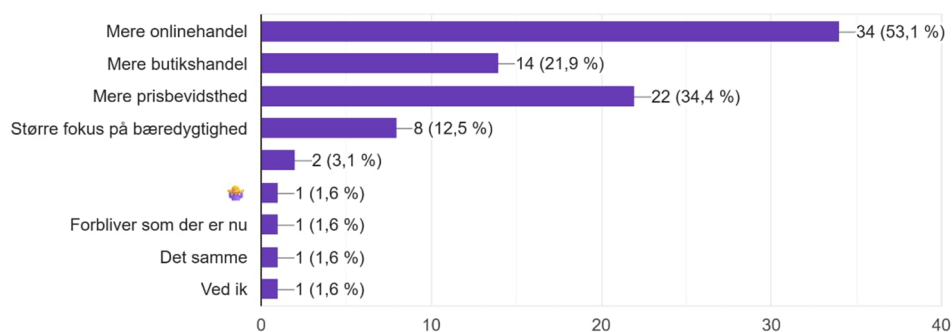
Hvordan vurderer du følgende faktorer hos Matas sammenlignet med Normal? Vurdere ud fra kundeservice (Skala 1-5, hvor 1 = meget dårligere, 5 = meget bedre)

64 svar



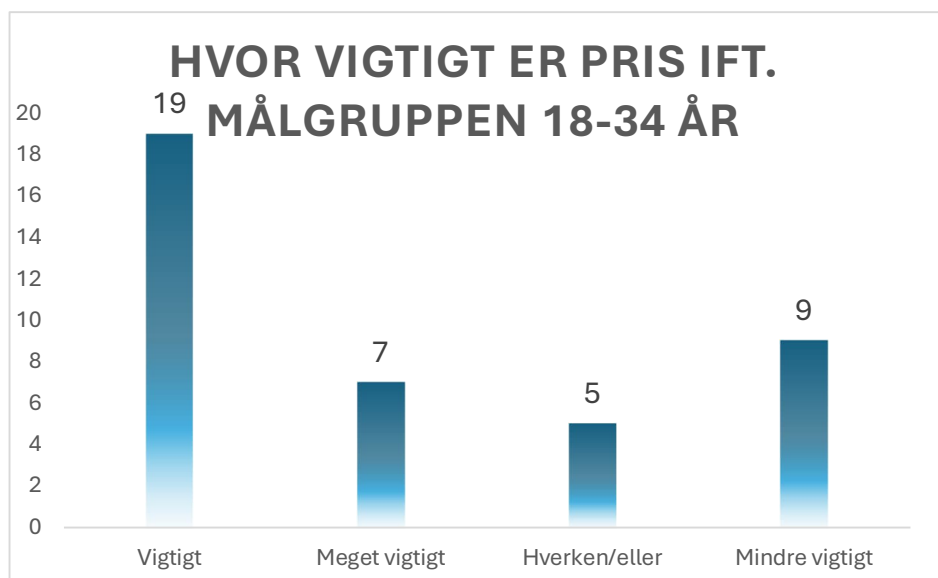
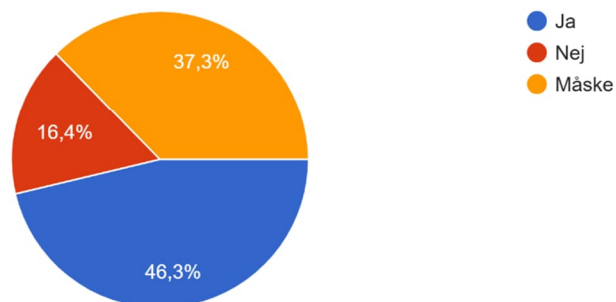
Hvordan forventer du, at dine indkøbsvaner ændrer sig de næste 2 år?

64 svar



Ville du foretrække Matas, hvis de indførte lavprisprodukter svarende til Normals?

67 svar



Udtrækket af data er blevet foretaget den 17/05/2024.