

# Skriftlig eksamen i Afsætningsstrategi

4 timers skriftlig prøve

Dette opgavesæt består af 4 delopgaver, der indgår i bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse med følgende omtrentlige vægte:

<b><i>Opgave 1</i></b>	<b><i>30%</i></b>
<b><i>Opgave 2</i></b>	<b><i>30%</i></b>
<b><i>Opgave 3</i></b>	<b><i>30%</i></b>
<b><i>Opgave 4</i></b>	<b><i>10%</i></b>
<b><i>I alt</i></b>	<b><i>100%</i></b>

Til prøven er alle hjælpemidler tilladte – også elektroniske.

Opgavebesvarelsen skal afleveres i henhold til skolens eksamensreglement  
jf. bekendtgørelse nr. 1519 af 16. december 2013

Tirsdag den 6. januar 2015  
Kl. 14.00-18.00

Ved motorvejen i Fårup, lige nord for Randers, ligger virksomheden DermaPharm, som de fleste bilister knapt nok bemærker, når de kører forbi. Ikke desto mindre har virksomheden, i mere end 36 år, sat standarden for skånsomme og miljørigtige hudplejeprodukter i Danmark og i udlandet.



De 56 medarbejdere udvikler og producerer selv hudplejeprodukterne, hvor kodeordet er at producere miljørigtige produkter, og produkter af høj kvalitet uden brug af konserveringsmidler og allergifremkaldende ingredienser. Målsætningen har alle årene været at skabe de reneste hudplejeprodukter på markedet.

Om deres Vision, Mission og Værdier skriver virksomheden således på deres website:

**Vision:**

*DermaPharm vil være markedsleder i Norden indenfor innovativ hudpleje, der beskytter familien.*

**Mission:**

*Via skarp fokus på lønsomhed, udvikling og forbrugerindsigt skaber vi grobund for øget distribution af DermaPharms produkter.*

**Værdier:**

*DermaPharms værdier er:*

*Troværdig, Resultatorienteret, Innovativ, Nysgerrig, Engageret*

I dag er virksomheden blandt markedslederne inden for miljørigtig hudpleje i hele Norden. I Danmark alene har DermaPharm, de seneste 7 år, i gennemsnit solgt over 2 millioner produktenheder om året, hvilket er bemærkelsesværdigt i et land med kun lidt over 5 millioner indbyggere.

Virksomheden sætter en ære i at være en god arbejdsplads, med en flad organisationsstruktur og en uformel kultur. Dette resulterede i 2011 i at DermaPharm blev nomineret til at være Østjyllands Bedste Arbejdsplads.

2013 blev det bedste år i Dermapharms historie med en omsætning på 86,8 mio kr. og et overskud før skat på 3 mio kr. Derudover modtog de Børsens pris som Gazelle- og vækstvirksomhed i 2013<sup>1</sup> for at være blandt det danske erhvervslivs absolutte hurtigløbere. Se DermaPharms økonomiske nøgletal i bilag 1.

Oprindeligt fokuserede DermaPharm på at producere hudplejeprodukter til institutionsmarkedet samtidig med, at de producerede private label-produkter i samarbejde med en række hudplejevirksomheder. Men dette ændrede sig i 2006 da virksomheden lancerede sit eget brand Derma. Dette var den første hudplejeserie, som opnåede både Svanemærket, Astma og Allergi forbundets mærke, samt den økologiske Ecocert-certificering. Derma blev lanceret som et prisbilligt produkt i de fleste danske supermarkeder, og har siden opnået stor succes.

Til trods for at alle DermaPharms produkter er af høj kvalitet, miljøvenlige og allergivenlige sælges de oftest som prisbillige produkter og er blandt de billigste på markedet.

---

<sup>1</sup> For at blive Gazelle skal virksomheden have offentliggjort mindst fire regnskaber med positiv vækst i omsætningen alle fire år



DermaPharm har en bred produktportefølje med mange mærker og produkter. Se også bilag 2.

Ca. halvdelen af produktionen dækker over egne mærker som Derma, Derma Helse, Babyline og Pharmacy Line, der sælges til både hospital- og sundhedssektoren, institutionssektoren samt detailhandlen i Danmark og Norge.

Den anden halvdel er specialiseret produktion af forskellige private labels, hvilket giver en produktspredning og et bredt erfaringsgrundlag. Private label-produktionen er dog for nedadgående og udgør en stadig mindre del af DermaPharms omsætning.

Den brede produktportefølje giver mange og forskelligartede kundegrupper, der skal behandles meget forskelligt. Men fælles for alle kundegrupperne er ønsket om, at få de rene- ste og sundeste produkter på markedet til konkurrencedygtige priser.

I Norden er kundegrupperne defineret som følger:

**Kundegruppe 1:** Her har Dermapharm en klart defineret kundeprofil, der hedder kvinder mellem 20 til 45 år med 1 til 3 børn. Dette er slutkunderne og DemaPharm har ikke direkte salg til denne kundegruppe.

**Kundegruppe 2:** Salg til B2C-markedet sker gennem detailhandlen. Detailhandlen er bredt repræsenteret gennem de fleste større supermarkeds kæder, Matas og apotekerne. Desuden sælges der til skønheds-, spa- og velværevirksomheder, der får produceret deres produkter som private label.

**Kundegruppe 3:** Hospital- og sundhedssektoren, institutionssektoren i Danmark og Norge. Denne kundegruppe varetages i samarbejde med Abena A/S der også distribuerer en lang række andre produkter til sundhedssektoren.

Man har en tæt relation og dialog med de enkelte kundegrupper således, at man løbende er på forkant med kundernes krav og behov for hudplejeprodukter. Desuden samarbejdes der løbende med detailhandelen om forskellige salgs- og markedsføringsmæssige tiltag. DermaPharm markedsfører ligeledes sig selv gennem websitene [www.derma.dk](http://www.derma.dk) og [www.dermapharm.dk](http://www.dermapharm.dk) hvor der informeres om virksomheden og dens produkter. Der foregår intet salg her, men linkes videre til forhandlere.

Hidtil har DermaPharm koncentreret sig om det nordiske marked. Men i 2013 gjorde virksomheden for alvor sit indtog på eksportmarkederne. Derma-brandet blev her lanceret i Belgien og Polen, samt Japan, Dubai, Irak og Sudan. Samtidig har DermaPharm indledt et tæt samarbejde med den tyske virksomhed, "Werner und Mertz", som står bag det miljø- rigtige rengøringsmiddel Froggy; et samarbejde som DermaPharm venter sig meget af. Vækstkikkerten er nu for alvor rettet mod udlandet og en øget internationalisering af DermaPharm. Målsætningen er at tredoble omsætningen indenfor de næste fem år.

Hudplejemarkedet er kendt for at have lave produktionsomkostninger og høje avancer. Produktionen og produktudviklingen af hudplejeprodukter foregår på virksomheden i Fårup, hvor DermaPharm har deres produktionsfaciliteter stående. Produktionen er GMP-godkendt, dvs. godkendt af Astma- og allergiforbundet til at producere fødevarer og medicin. Der arbejdes ihærdigt med optimering af processer og procesudstyr, med fokus på

lean-tankegangen. Her har en af udfordringerne været, og er stadig, at få integreret indkøbsprocessen, lagerstyringen og logistikken bedre i processen.

Selve produktionen er en forholdsvis enkel proces, hvor størstedelen af indholdet i hudplejeprodukter består af vand, glycerin og olier, som røres sammen og derefter fyldes på emballage. Alt sammen produkter og halvfabrikata, der er nemme at skaffe og billigt kan købes af mange udbydere på markedet. Den største omkostning, for de fleste hudplejevirkomheder, er derfor markedsføringsomkostningerne.



Markedet for hudplejeprodukter er meget stort og voksende, og bare i Danmark er det anslåede marked for hudplejeprodukter i 2015 omkring 1,5 mia. Dkr.

Efterspørgslen efter hudplejeprodukter er stigende og med de senere års fokus i medierne på miljø, økologi og allergi er især efterspørgslen på miljø- og allergivenlige hudplejeprodukter stigende.

Tidligere var hudplejeprodukter forbeholdt kvinder, senere kom børn med som hudplejeforbrugere og senest er mænd kommet med som forbrugere af hudplejeprodukter. Således brugte kun 4% af den mandlige befolkning regelmæssigt hudplejeprodukter i 1990, hvor det i dag anslås at 50% af den mandlige befolkning regelmæssigt bruger hudplejeprodukter.

### Konkurrenceforhold

Konkurrencesituationen på hudplejemarkedet karakteriseres af mange udbydere med hver deres profil.

På det danske Premium marked sidder L'Oréal (med mærkerne Garnier, Biotherm og Lancôme) som klart den største spiller og kæmper mod Estée Lauder Cosmetics samt en række mindre luksus udbydere.

På Value-for-money markedet sidder de store multinationale Unilever og Colgate-Palmolive med mærkerne Neutral og Sanex som de største udbydere. Derefter kommer Beiersdorf med mærkerne Nivea og Eucerin, efterfulgt af DermaPharms egne mærker. Her konkurrerer DermaPharm også delvist med sig selv som private label producent for andre mærker.

Indenfor markedet for specialhudplejeprodukter er DermaPharm repræsenteret med sin Pharmacy Line som sælges på apotekerne og hos Matas, men kun som markedsfølger. Derudover findes der en stor mængde hudplejeprodukter, der kan købes på internettet.



**Spørgsmål**

Du er hyret som ekstern afsætningsstrategisk konsulent for at udføre følgende:

**Spørgsmål 1: (30%)**

Lav en grundig intern analyse af DermaPharm.

**Spørgsmål 2: (30%)**

Lav en grundig ekstern analyse af DermaPharm.

**Spørgsmål 3: (30%)**

Med udgangspunkt i den interne og eksterne analyse af DermaPharm bedes du komme med forslag til mulige vækststrategier for virksomheden.

**Spørgsmål 4: (10%)**

DermaPharm overvejer at lave en salgskampagne i samarbejde med Matas. DermaPharm vil betale alle omkostninger til kampagnen mod at Matas opgiver at have hudplejeproduktet Sanex i sit sortiment. Vurdér forslaget juridisk.

***Dette er en eksamensopgave, som er udarbejdet på baggrund af offentligt tilgængelige kilder. Visse data er konstruerede. Synspunkter i denne opgave mv repræsenterer ikke nødvendigvis ledelsens.***

**Bilag 1:****Regnskabsoplysninger (Koncern)**

i tusind D.kr.






År	2011	2012	2013
Nettoomsætning	79.523	83.374	86.834
Bruttoresultat	17.704	19.494	29.751
Primært Resultat	3.846	2.518	3.747
Årets resultat	2.519	1.072	1.638
Balance	55.856	60.909	51.629
Gæld	37.243	36.111	29.148
Egenkapital	14.614	15.684	14.647
Afkastningsgrad (%)	6,89	4,13	7,26
Likviditetsgrad (%)	179,29	175,81	195,05
Soliditetsgrad (%)	26,16	25,75	28,37
Egenkapitalens forrentning (%)	17,24	6,83	11,18

Baseret på Demapharms årsrapport 2013 og Navne & Numre, Erhverv 2014

**Bilag 2:**

**Produkter på det danske marked.**

Den gennemsnitlige markedsvækst er 10%

<p><b>Babyline</b></p> <p>Omsætning: 5 mio. kr Relativ markedsandel: 2,2 Markedsvækst: 12%</p>	<p><i>Babyline sælges på det gennem apoteker og helsebutikker. Babyline et det rigtige valg, hvis du ønsker at give dit barn et godt og sundt babyliv. Ligesom de øvrige hudplejeserier fra Derma er Babyline helt fri for parfume, parabener og miljøskadelige stoffer. Babyline er godkendt til at bære det nordiske miljømærke, Svane-mærket.</i></p>	
<p><b>Derma</b></p> <p>Omsætning: 12 mio. kr Relativ markedsandel: 6 Markedsvækst: 10%</p>	<p><i>Derma hudplejeserie består af fem kategorier: Derma Family til hele familien, Derma Eco Woman, Derma Eco Baby, Derma Man og Derma Sun. De er udviklet på baggrund af den ekspertise, som DermaPharm har opbygget gennem mange år som leverandør til hospitals- og sundhedssektoren. Alle produkter i Derma-serien bærer desuden både det officielle nordiske miljømærke, Svanemærket, og Astma-Allergi Danmarks mærke.</i></p>	
<p><b>Derma Helse</b></p> <p>Omsætning: 10 mio. kr Relativ markedsandel: 0,85 Markedsvækst: 7%</p>	<p><i>Derma Helse er en serie plejeprodukter, som primært sælges til institutioner, plejehjem og hospitaler. Det er milde, miljørigtige og funktionelle produkter, hvoraf flere er svanemærkede. Derma Helse-serien er opdelt i kropspølse, håndpleje og specialpleje og tæller i dag omkring 15 forskellige produkter. Fra håndspritgel til sæbe og cremer.</i></p>	
<p><b>Pharmacy Line</b></p> <p>Omsætning: 3 mio. kr Relativ markedsandel: 0,5 Markedsvækst: 14%</p>	<p><i>DermaPharm Pharmacy Line består af seks funktionelle produkter: Perla Cream, Evita Intimate Wash, Moisturizing Cream, Aloederm Face Cream, Diaderm Lotion og Napkin Baby Cream. Produkterne i serien er udviklet til at forebygge og afhjælpe specifikke hudproblemer. Sælges primært gennem apoteker.</i></p>	
<p><b>Private Label</b></p> <p>Omsætning: 20 mio. kr Relativ markedsandel: 1 Markedsvækst: 3%</p>	<p><i>DermaPharm producerer og frigiver andre virksomheders hudplejeprodukter og har derfor også ansvaret for, at det overholder gældende regler - og i øvrigt lever op til vores mission, vision og værdier.</i></p>	

Tallene er konstrueret til opgaven!