

Södertörns högskola | Institutionen för Företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management | Vårterminen 2009
Programmet för Medicinteknisk Ekonom

Det nya apoteket AB

Av: Björn Janebjer & Roger Rutkowski
Handledare: Göran Grape & Hans Zimmerlund

Sammanfattning

Titel:	Det nya apoteket AB
Slutseminarium:	2009-05-28
Ämne/Kurs:	Företagsekonomi C, Relationsmarknadsföring, Kandidatuppsats 15 högskolepoäng
Författare:	Björn Janebjer & Roger Rutkowski 850526-0136 860907-0696
Handledare:	Göran Grape & Hans Zimmerlund
Nyckelord:	Omreglering, Apoteksmarknaden, Apoteket AB, marknadsföringsstrategier, Involvering, Mervärdeskapande aktiviteter.
Problemformulering:	Vilka faktorer är viktiga för att det statliga Apoteket AB skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad?
Syfte:	Författarna har till syfte att analysera och utvärdera det statliga Apoteket ABs förutsättningar för en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad gällande receptfria läkemedel.
Metod:	Kvantitativ data i form av en enkätundersökning samt kvalitativ data genom personliga intervjuer har erhållits.
Teoretiskt perspektiv:	Författarna utgår från ett Transaktionsmarknadsförings - och Relationsmarknadsföringsperspektiv.
Teoretisk referensram:	Variablerna som författarna har undersökt och analyserat är: Marknadsföringsstrategier, Mervärdeskapande aktiviteter samt Engagemang och Lojalitet.
Slutsats	Studiens resultat visar på att den viktigaste faktorn för att uppnå långsiktig överlevnad för Apoteket AB är att de måste gå från sitt starkt styrda regelverk och hierarkiska struktur till att bli mer marknadsorienterade.

Abstract

Title:	Det nya apoteket AB
Seminary:	2009-05-28
Subject/Course:	Business Administration, Service Management, Bachelor thesis, 15 ECTS credits.
Authors:	Björn Janebjer & Roger Rutkowski 850526-0136 860907-0696
Mentors:	Göran Grape & Hans Zimmerlund
Keywords:	Omreglering, Apoteksmarknaden, Apoteket AB, marknadsföringsstrategier, Involvering, Mervärdeskapande aktiviteter.
Problem formulation:	Which factors are important for Apoteket AB to achieve long-term survival on a competitive market?
Purpose:	The author's purpose is to analyze and evaluate Apoteket AB's conditions for an adapted marketing strategy on a competitive market concerning non - prescriptive drugs.
Method:	Quantitative data through a questionnaire study and qualitative data through interviews has been obtained.
Theoretical perspective:	The authors use a Transactionmarketing- and Relationshipmarketing perspective.
Theoretical reference frame:	The variables that the authors have examined and analyzed are the following: Marketing strategies, Additional value activities and the level of Commitment and Loyalty.
Conclusion:	The result shows that the most important factor for long-term survival for Apoteket AB is to become more market orientated.

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven vid Södertörns Högskola, Huddinge och omfattar 15 högskolepoäng inom ämnet företagsekonomi med inriktningen mot Relationsmarknadsföring.

Studien har gett författarna en djupare inblick på den omreglering av apoteksmarknaden som kommer att ske den 1:a juli 2009.

Författarna vill tacka alla de personer som på något sätt bidragit till genomförandet av denna kandidatuppsats.

Dessutom vill författarna särskilt tacka följande personer:

Hans Zimmerlund och Göran Grape som har bidragit med handledningen under studiens genomförande.

Opponenterna Emmeli Boström och Elin Byers som bidragit med värdefull konstruktiv kritik.

Bo Gunnarsson (Apoteket AB), Yvonne Stargård (Apoteket Kvarnen, Solna) samt Johan Brehmer (ICA) som har ställt upp på personliga intervjuer.

Samt de 60 respondenterna som tog sig tid att besvara frågorna i enkätundersökningen.

Stockholm den 29:e maj 2009

Roger Rutkowski & Björn Janebjer

1.0 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Problemformulering.....	11
1.4 Syfte.....	11
1.5 Perspektivdiskussion.....	11
1.6 Avgränsning.....	12
2.0 Metod.....	13
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	13
2.2 Forskningsansats.....	14
2.3 Undersökningsmetod.....	14
2.4 Databasinsamlingen.....	15
2.5 Tillvägagångssätt.....	15
2.6 Reliabilitet.....	17
2.7 Validitet.....	17
2.8 Källkritik.....	18
3.0 Förändringsprocess i stora organisationer.....	20
4.0 Teori.....	21
4.1 Teoretisk genomgång.....	21
4.2 Teoretiskt perspektiv.....	23
4.2.1 Transaktionsmarknadsföring.....	23
4.2.2 Relationsmarknadsföring.....	24
4.2.3 TMs och RMs relevans för studien.....	24
4.3 Teoriområden.....	25
4.3.1 Teoriområde 1 - Marknadsmixens 7P:n och dess relevans för studien.....	25
4.3.2 Teoriområde 2 - Värdestjärnan och dess relevans för studien.....	27
4.3.3 Teoriområde 3 - Involveringsteorin och dess relevans för studien.....	28
4.4 Teoretisk syntes.....	29
4.5 Teoretisk referensram.....	31
5.0 Apoteksmarknaden idag och efter omregleringen.....	34
6.0 Empiri.....	37
6.1 Sammanställning av de personliga intervjuerna.....	37
6.1.1 Bo Gunnarsson, Apotekare i ledningsstaben.....	37
6.1.2 Yvonne Stargård, Apotekschef på Apoteket Kvarnen.....	40
6.1.3 Johan Brehmer, Affärsutvecklare, ICA Sweden.....	42
6.2 Sammanställning av enkätundersökningen.....	45

7.0 Analys.....	52
7.1 Marknadsföringsstrategier.....	52
7.1.1 Bo Gunnarsson.....	52
7.1.2 Yvonne Stargård.....	53
7.1.3 Johan Brehmer.....	54
7.1.4 Enkätundersökningen.....	54
7.1.5 Sammanställning av Marknadsföringsstrategier.....	55
7.2 Mervärdeskapande aktiviteter.....	56
7.2.1 Bo Gunnarsson.....	56
7.2.2 Yvonne Stargård.....	57
7.2.3 Johan Brehmer.....	57
7.2.4 Enkätundersökningen.....	58
7.2.5 Sammanställning av Mervärdeskapande aktiviteter.....	59
7.3 Engagemang och Lojalitet.....	60
7.3.1 Bo Gunnarsson.....	60
7.3.2 Yvonne Stargård.....	60
7.3.3 Johan Brehmer.....	61
7.3.4 Enkätundersökningen.....	62
7.3.5 Sammanställning av Engagemang och Lojalitet.....	62
8.0 Resultat.....	63
9.0 Slutsats.....	67
10.0 Slutdiskussion.....	68
10.1 Förslag till vidare forskning.....	69
11.0 Referenser.....	70
12.0 Bilagor.....	74
12.1 Bilaga 1 - Enkätundersökningen.....	74
12.2 Bilaga 2 - Förfrågningsunderlag till de personliga intervjuerna.....	76

1.0 Inledning

I följande avsnitt beskriver författarna bakgrunden till studien och ger en inblick i den svenska receptfria läkemedelsmarknaden. Därefter följer en problemdiskussion och problemformulering som senare följs av syftet. Avslutningsvis redogör författarna för de avgränsningar som gjorts i studien.

1.1 Bakgrund

Monopol är en term som kommer från nationalekonomin där det beskrivs som ett, förhållnings sätt mellan konsument och producent, inom vilket konsumenten i fråga inte har något alternativval av producent¹. Marknadens behov och förväntningar kan därmed enbart tillgodoses av en enda leverantör. Därmed behöver denna leverantör inte konkurrera om marknadens kunder med andra aktörer. Denna marknadsdominans kan leda till en ineffektivitet på marknaden främst gällande nyskapande.

Flera menar därför på att monopol kännetecknas av tröghet och präglas av en ”fängslande” karaktär².

I Sverige har det under de senaste decennierna skett ett flertal olika avregleringar av statliga monopol. Elverket, Inrikesflyget samt Postverket hör till några av dessa. Fortfarande finns några monopol kvar i Sverige. Ett av dess är Apoteket AB.

Detta har bland annat gjorts i syfte att försöka öka konkurrensen, bidra till nyskapande samt öka marknadens effektivitet.

Apoteket AB har sedan 1970-talet varit den enda leverantören på apoteksmarknaden, både vad gäller receptbelagda samt receptfria läkemedel³. Människor som någon gång har behövt inhandla läkemedel har därför enbart kunna vända sig till de statliga apoteken.

Majoriteten av den svenska befolkningen anser sig vara nöjda med denna leverantör, enligt flera oberoende marknadsundersökningar⁴. Därmed har detta statliga bolag skapat sig ett starkt varumärke

¹ R Pindyck (2005) s. 53

² E Gummesson (2002) s. 119

³ Econ, *Avreglering av det svenska apoteksmonopolet*, Rapport R-2006-054, www.econ.se

⁴ Läkemedelsvärlden, *Apoteket inger förtroende*, www.lakemedelsvarlden.se

och en stark företagsprofil. Dess varumärke har blivit det näst starkaste i landet och dessutom har Apoteket AB den högsta butikskännedomen.

Förutom Sverige är det enbart tre andra länder i världen som har ett apoteksmonopol. Den 1:a juli 2009 kommer detta däremot att ändras då det från detta datum blir tillåtet för andra aktörer att etablera sig på den svenska apoteksmarknaden. Flera stora svenska samt internationella aktörer har redan visat sitt intresse att få ta del av denna marknad. Förutom fri etableringsrätt kommer även Apoteket AB att sälja ut mer än hälften av sina i dagsläget cirka 900 apotek till privata aktörer. Senare till hösten samma år kommer allmänhandeln ges tillåtelse att börja sälja receptfria läkemedel i sina butiker efter de regler som Läkemedelsverket sätter upp⁵.

Fortfarande återstår en hel del frågor om hur apoteksmarknadens övergång till en konkurrensutsatt marknad skall genomföras. Exempelvis blir det förbjudet för läkemedelsföretag samt läkemedelsföreskrivare att starta egna apotek men utöver detta så får de flesta möjlighet att etablera sig på apoteksmarknaden, som har fått tillstånd från Läkemedelsverket.

Potentiella leverantörer av receptfria läkemedel behöver heller inte ha någon farmaceutisk kompetens för att etablera sig. Premissen är dock att det skall finnas personal som har farmaceutisk kompetens i de konkurrerande apoteken som kan ge sina kunder råd samt ansvara för de regler som Läkemedelsverket har satt upp för läkemedelshanteringen⁶. Viktigt att belysa är att de olika aktörerna kommer omfattas av olika regleringar. En eventuell åldersgräns på 18 år för köp av receptfritt i dagligvarubutikerna kan komma att införas samt att produkten inte får vara gripbar, något som apoteken inte kommer omfattas av⁷.

Statliga bolag som går från en monopolsituation till en fri marknad bidrar till förändringar för hela branschen. Nya aktörer dyker upp, variationer på marknaden i form av utbudet av varor och tjänster samt att kunderna får fler leverantörer att välja emellan.

För Apoteket AB kommer detta betyda att de kommer möta konkurrens från andra aktörer. Kunderna får möjlighet att köpa sina huvudvärkstabletter i samband med inhandlat av diverse dagligvaror. Då flera aktörer konkurrerar om samma kunder kan detta betyda att faktorer som plats, pris och vilken påverkan man har på sina kunder spelar en avgörande roll för verksamheten. Sådana faktorer kan därför komma att spela en större roll nu för de statliga apoteken i och med omregleringen än vad de har gjort tidigare.

⁵ Omstruktureringsbolaget, *Frågor och svar*, www.momstruktureringsbolaget.se

⁶ Dagens Nyheter, *Förslag om försäljning av vissa apotek*, www.dn.se

⁷ Apoteket AB (2008), *Årsredovisning*, s. 9

Några av följderna för statliga monopol som övergår till en konkurrensutsatt marknad är att de måste anpassa sig till nya faktorer som de inte har behövt göra tidigare. Detta för att kunna behålla sina kunder och därmed uppnå långsiktig överlevnad.

De statliga apoteken har däremot ett flertal styrkor över sina potentiella konkurrenter när de nu ska gå en ny tid till mötes. Personalens kompetens gällande läkemedelsanvändning hos den svenska befolkningen samt dess väletablerade varumärke är bara några av dess fördelar.

Kundernas tillit, lojalitet och förtroende är andra faktorer som kan komma att ge Apoteket AB ett stort försprång gentemot de andra aktörerna⁸.

Fördelar som dessa är viktiga för företag att ta tillvara på när de ställs inför nya utmaningar.

En svaghet som Apoteket AB kan kännas vid är deras saknad av konkurrens. Deras nuvarande organisationsstruktur och affärsstrategi kanske inte lämpar sig väl till den framtida marknaden⁹. Dessutom ställer ett starkt varumärke stora krav på företaget, något de måste leva upp till för att inte kundernas lojalitet och förtroende skall förändras. Flera av de aktörer som har visat intresse att etablera sig på apoteksmarknaden har redan idag en stor erfarenhet av att jobba på en konkurrensutsatt marknad. Därmed är dessa bättre anpassade av att arbeta på dynamisk marknad med skiftande behov som skall tillgodoses.

Stora företag och specifikt statliga organisationer kännetecknas av en trögflytande anpassningsförmåga på grund av ett starkt styrande regelverk. Detta bidrar även till att sådana företag och organisationer har svårt att jobba i en marknadsorienterad riktning och därmed tillgodose kundernas höga förväntningar.

Apoteket AB står inför höga krav om de skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad. Därför måste de se över vilka hot och möjligheter som väntar. Även vilka deras svagheter och styrkor är i dagsläget¹⁰.

En sådan situationsöverblick som i ekonomisk litteratur kallas för SWOT - analys kan bli avgörande för hur Apoteket AB kommer att möta den nya marknaden samt hur pass väl de kommer att anpassa sig efter snart 40 år som ensam aktör på en mer marknadsorienterad marknad.

⁸ Apoteket AB, *Aktuellt - Handeln hetaste*, ww.apoteket.se

⁹ G Yukl (2009) s. 297

¹⁰ 12MANAGE, *SWOT Analysis*, www.12manage.com

1.2 Problemdiskussion

Regeringens syfte med omregleringen är bland annat att effektivisera marknaden och förse konsumenterna med en ökad tillgänglighet. Detta ska åstadkommas genom att släppa in fler aktörer på marknaden. Positiva effekter som marknadseffektivisering och nyskapande kan identifieras med denna avmonopolisering.

För ett företag som har varit ensamaktör på en marknad i snart 40 år kan en sådan övergång från en monopolsituation till en konkurrensutsatt marknad däremot kräva en anpassning och omkonfigurering på flera plan. För en stor organisation med en centraliserad struktur och ett styrt regelverk, som dessutom kännetecknas av en trög anpassningsförmåga kan detta därför bli en väldigt stor utmaning.

Flera aktörer kommer från den 1:a juli 2009 konkurrera om kunderna. Faktorer som tidigare inte varit av större betydelse för Apoteket AB kan nu komma att bli avgörande för dess långsiktiga överlevnad.

På den kommande konkurrensutsatta apoteksmarknaden kommer marknadsorientering och servicemedvetenhet spela en stor roll, detta för att lyckas tillgodose kundernas behov och förväntningar. Dessutom kommer kundernas beteende ha en stor inverkan på företagen när de väljer marknadsföringsstrategi. Vad kunden vill ha för mervärde eller hur pass involverad den är i köpbeslutet är viktiga frågor som företagen söker svar på för att skapa det ”rätta” kunderbudandet.

Apoteket AB har skapat sig ett starkt varumärke hos den svenska befolkningen. För en stor del människor har Apoteket blivit en synonym till läkemedel i allmänhet, dessutom har de skapat ett stort förtroende hos sina kunder. Men ett starkt varumärke är även förenat med höga förväntningar som företaget måste leva upp till. Lyckas de inte nå kundernas höga förväntningar så kan ett företag med ett så pass starkt och väletablerat varumärke skadas ännu mer på grund av kundernas negativa ryktesspridning. Därför kan ett företags starka varumärke bli ens egna största utmaning.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att Apoteket AB kommer att ställas inför flera nya utmaningar i och med omregleringen av apoteksmonopolet. Frågan blir nu hur dem kommer att möta dessa och om dem kommer att lyckas uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

1.3 Problemformulering

I problemdiskussionen konstaterades att Apoteket AB går en ny tid till mötes där en ny marknadssituation väntar dem och därmed nya utmaningar. Detta leder till arbetets forskningsfråga som lyder enligt följande:

Vilka faktorer är viktiga för att det statliga Apoteket AB skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad?

1.4 Syfte

Författarna har till syfte att analysera och utvärdera det statliga Apoteket ABs förutsättningar för en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad gällande receptfria läkemedel.

1.5 Perspektivdiskussion

Denna studie utgår utifrån ett marknadsföringsperspektiv, då tyngdpunkten kommer att läggas på marknadsföringsaktiviteter, med betoning på marknadsföringsstrategier, mervärdeskapande och involvering.

1.6 Avgränsning

Fokus i detta arbete kommer att ligga på receptfria läkemedel och därmed kommer enbart den receptfria läkemedelsbranschen att analyseras.

En omreglering av det svenska apoteksmonopolet kommer troligen att ha en indirekt inverkan på andra branscher såsom distributionsmarknaden men detta arbete ska enbart fokusera på den receptfria läkemedelsmarknaden.

Avgränsningen till enbart receptfria läkemedel beror således på att dessa kommer detta år tillhandahållas av såväl apoteksmarknaden som butiker inom allmänhandeln.

Däremot kan en avgränsning till enbart receptfria läkemedel betyda att analysen av Apotekens förändrade marknadssituation inte blir heltäckande. Denna avgränsning anses ändå således rimlig samt nödvändig.

Då Apoteket ABs kunder utgörs till största del av den svenska befolkningen kommer detta arbete enbart att belysa den svenska marknaden.

Dessutom kommer en geografisk avgränsning att göras, till apotek, dess nuvarande kunder samt framtida konkurrenter i Stockholmsområdet vid datainsamlingen, genom planerade personliga intervjuer samt en enkätundersökning. Författarna är medvetna om att apotekets situation kan variera geografiskt, exempelvis kommer troligen apoteken i glesbygden påverkas annorlunda än vad apoteken i stor Stockholm kommer att göra.

Arbetets forskningsfråga kommer att behandlas utifrån Apoteket AB och därmed utgöra dem studieobjektet i denna studie. Dagligvaruhandlarna som kommer att sälja receptfria läkemedel och de nya privata apoteken kommer därför att ses som konkurrenter till de statliga apoteken.

Denna studie kommer att slutföras i maj 2009. Det vill säga innan omregleringen av apoteksmarknaden genomförs. Därför kommer endast förutsättningar som Apoteket AB har för att uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad att analyseras och utvärderas.

2.0 Metod

I denna del avser författarna att redovisa för läsaren om studiens vetenskapliga synsätt, den forskningsansats som har valts och den undersökningsmetod som har lagts till grund för undersökningen, insamlingen och analysen av data. Dessutom kommer studiens tillförlitlighet att diskuteras.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Positivistiskt och hermeneutiskt synsätt

Vid genomförandet av en vetenskaplig forskningsstudie kan man angripa det fenomen som ska undersökas utifrån två olika synsätt, positivistiskt respektive hermeneutiskt synsätt.

Att angripa ett problem ur ett positivistiskt synsätt innebär att man söker förklaringar till fenomen genom att använda sig av olika naturvetenskapliga metoder. Det andra synsättet innefattar att förståelse och kunskap ökas då forskaren möts av nya erfarenheter och idéer i sin studie. Forskaren försöker tolka delarna för att senare förstå helheten¹¹.

Vid genomförandet av denna vetenskapliga studie har den hermeneutiska infallsvinkeln valts då den överensstämmer bra med studiens fenomen. Det empiriska material som kommer att undersökas är de kvalitativa personliga intervjuerna samt den kvantitativa enkätstudien. Insamlingen av data kommer på så sätt att lägga grunden till en helhetsförståelse av den verklighet som den receptfria läkemedelsmarknaden samt dess aktörer befinner sig i.

¹¹ R Patel, B Davidsson (2003) s. 27, 29

2.2 Forskningsansats

Induktiv och deduktiv ansats

Den induktiva forskningsansatsen syftar till att härleda teorier från verkligheten. Utifrån flera händelser inducerar forskaren till en sannolik slutsats. Den deduktiva ansatsen innebär istället att forskaren applicerar allmänna teorier på verkligheten för att förklara enskilda fenomen¹².

Författarna kommer använda sig av den deduktiva forskningsansatsen för att realisera denna studie. Det vill säga olika teorier kommer att användas som referensram för att förklara fenomenet.

Inledningsvis studerades olika teorier inom området relationsmarknadsföring för att senare kunna implementera de teorier som på lämpligaste sätt kunde förklara det valda fenomenet samt för att få en bättre förståelse över den receptfria läkemedelsbranschen samt dess nuvarande och framtida aktörer. De valda teorierna kommer att förklaras mer ingående i teoriavsnittet.

2.3 Undersökningsmetod

Kvalitativ samt kvantitativ datainsamling

Den kvalitativa data i denna studie innefattar personliga intervjuer.

För att även få en bättre inblick på den verklighet som avses att undersökas har även en enkätundersökning planerats att genomföras. En enkätundersökning kvalificeras till den kvantitativa datainsamling och benämns även i olika böcker som ”hårddata”¹³.

Då empirin i detta arbete kommer att erhållas från både kvalitativ samt kvantitativ datainsamling kommer information från båda dessa insamlingsmetoder att integreras. Detta sätt att kombinera intervjuer, observationer och dokument i en studie kallas för metodtriangulering¹⁴.

Detta görs för att få en ännu bättre verklighetsförståelse och därav kunna förklara fenomenet som har uppstått på ett bättre sätt.

¹² A Johannessen & P-A Tufte (2003) s. 35

¹³ M Denscombe (2000) s. 41-42

¹⁴ May (2001) s. 201

2.4 Datainsamling

Primärdata

Primärdata kan förklaras som insamlingen av information genom exempelvis observationer eller intervjuer och den erhållna informationen skall varken ha varit publicerad eller insamlad tidigare¹⁵. Primärdata i denna studie anses vara av stor betydelse då mycket av empirin har insamlats genom kvalitativa forskningsansatser. Primärdata i detta arbete kommer att utgöras av personliga intervjuerna och en enkätstudie, som är planerade att genomföras.

Sekundärdata

Sådan typ av data är insamlad av personer andra än författaren själv och kan exempelvis vara teorier samt analyser¹⁶.

Sekundärdata i denna studie utgörs framförallt av tidigare skrivna teorier och analyser, akademisk litteratur, webbsidor, regeringspropositioner med mera. Den nämnda sekundärdata som skall analyseras och behandlas kommer ge en bättre förståelse av studieområdet samt hjälp till att besvara forskningsfrågan.

2.5 Tillvägagångssätt

Personliga Intervjuer

Den kvalitativa data i denna studie kommer att bestå av tre stycken personliga intervjuer. Samtliga är planerade att genomföras under våren 2009 (april). Johan Brehmer (ICA, affärsutvecklare), Bo Gunnarsson (Apotekare i ledningsstaben) och Yvonne Stargård (Apotekschef på Apoteket Kvarnen, Solna) är de personer som kommer att intervjuas. Valet föll på just dessa då de utgör de olika aktörerna

¹⁵ L Christensen (2001) s. 75

¹⁶ Ibid, s. 83

som kommer att finnas på den fria receptfria läkemedelsmarknaden efter omregleringen och därför bli av hög relevans för studien.

Till samtliga intervjuer har ett förfrågningsunderlag förberetts (se Bilaga 2). Utöver detta hoppas författarna kunna prata relativt fritt under intervjuerna.

Intervjutillfällena kommer att spelas in digitalt (om informanten ger sin tillåtelse), dessutom kommer anteckningar tas. Detta för att senare underlätta bearbetningen av informationen under analysen¹⁷.

Enkätstudie

Studiens kvantitativa data erhållas genom en enkätundersökning. Enkäten med dess tretton formulerade frågor (se Bilaga 1) kommer att delas ut till 60 stycken personer. Dessa personer ska bestå av kunder som handlar på tre olika apotek i Stockholm (20 personer per apotek). De tre apoteken är Apoteket C W Scheele (Stockholm City, Klarabergsgatan 64), Apoteket Ejdern (Huddinge, Sjödalstorget 5) samt Apoteket Kvarnen (Solna Centrum, Hotellgatan 1). Just dessa apotek har valts på grund av dess geografiska spridning från norra till södra Stockholm. Dessutom så är apoteket i Stockholms City öppet dygnet runt och detta kan bli en fördelaktig jämförelse med de nya aktörerna på marknaden där flera av dessa också kommer ha sina butiker öppna dygnet runt, som exempelvis 7-Eleven. Utöver detta kommer valet av apotek inte påverka studiens resultat eller analys.

Frågorna som respondenterna kommer att besvara är formulerade för att informationen ska bli väsentlig för studien och för att senare besvara arbetets forskningsfråga samt uppnå studiens syfte.

Författarna hoppas att storleken på urvalet ska bli något så när, representativt för populationen samt tillräckligt för att kunna dra slutsatser, men bortser samtidigt av något som helst bortfall då enkäterna kommer att delas ut fysiskt och samlas in på plats.

Då frågeformuläret inte innehåller några frågor gällande kön, yrke eller andra bakgrundsfrågor så kommer slumpmässigt 20 personer per apotek som är villiga att besvara frågorna att tillfrågas. Det enda kravet för att fylla i frågeformuläret är att den tillfrågade är över 18 år. Detta då regeringen bestämt en gräns på just 18 år för inköp av receptfria läkemedel i allmänhandeln¹⁸.

¹⁷ M Denscombe (2000) s. 247-249

¹⁸ Svenska Dagbladet, *Hård kritik mot regler för läkemedel i butik*, www.svd.se

2.6 Reliabilitet

Ett av flera sätt att undersöka datas reliabilitet är att en likadan undersökning genomförs under ett senare tillfälle. Om undersökningen får samma resultat som tidigare är studiens tillförlitlighet hög. Ytterligare kan reliabiliteten stärkas genom att flera olika forskare undersöker samma fenomen, där de senare kommer fram till samma resultat¹⁹.

Empirin i denna studie kommer att bestå av de personliga intervjuer samt enkätundersökning som författarna avser att genomföra. Därmed kommer en stor tyngdpunkt läggas på hur dessa informationsinsamlings metoder kommer att utformas, för att få en så hög reliabilitet som möjligt av studiens resultat.

Därför kommer intervjuerna ske på ett objektiva sätt, där frågorna inte är styrande utan att informanten pratar relativt fritt kring studieområdet. Viktigt att belysa däremot, är att författarna har förberett ett förfrågningsunderlag till de inplanerade intervjuerna som kan leda samtalet till att inbegripa det som har till avsikt att undersökas. Annars undviks påverkan på de intervjuade utifrån största möjliga mån. De intervjuade blir förfrågade om de vill vara anonyma, detta för att få ett så sanningsenligt svar som möjligt.

Enkätundersökningens reliabilitet ökar dessutom utifrån dess geografiska spridning samt att respondenterna är anonyma och valda på måfå.

Författarna vill även belysa att i arbetets skrivande stund genomgår apoteksmarknaden stora förändringar och därför kommer marknaden se annorlunda ut efter genomförandet av studien. Ytterligare förklaring av apoteksmarknadens förändring beskriver författarna senare i avsnitt ”4.0 Apoteksmarknaden idag och efter omregleringen”.

2.7 Validitet

Eftersom hela populationen inte representeras i data utan endast ett urval på 60 personer, blir frågan om hur bra och relevant data är som representerar fenomenet självklar. När man talar om validitet skiljer

¹⁹ A Johannessen & P-A Tufte (2003) s. 102

man på: inre och yttre validitet. Med den inre validiteten menas hur väl undersökningen stämmer överens med verkligheten. Den yttre validiteten behandlar hur generaliserbar studiens resultat är²⁰.

Den inre validiteten i studien har för avsikt att stärkas genom att båda författarna blir närvarande vid intervju tillfällena, vilket kommer att bidra till en bättre förståelse av de intervjuades svar då de kan vara otydliga eller tvetydiga. Dessutom planeras en intervju med en informant (Johan Brehmer, ICA) som inte har en direkt anknytning till själva studieobjektet och på så sätt menar författarna att den inre validiteten kan höjas ytterligare.

Då flera källor kommer att användas både vad gäller sekundär samt primär datainsamling så har författarna för avsikt att stärka den yttre validiteten i denna studie.

2.8 Källkritik

Under hela arbetets process har författarna för avsikt att förhålla sig kritisk till alla de källor som ska användas.

Gällande de skriftliga källor som används för förståelsen kring ämnesområdet har dessa valts ut selektivt. Böckerna används i samband med akademiska studier samt är skrivna av författare som är väl ansedda inom ämnesområdet.

Flera av de källor som har lagt grunden till arbetet samt förståelsen av ämnesområdet är i elektronisk form och består bland annat av artiklar, elektroniska tidskrifter samt företags och organisationers hemsidor. Här har de elektroniska sidornas upphovsmän granskats noggrant och dessutom har enbart hemsidor som återger en objektiv valts ut. Detta då information tagen från Internet ofta kan vara subjektiv, för att gynna bland annat personliga intressen hos de som publicerat informationen.

De primära data i denna studie kommer utgöras av personliga intervjuer samt en enkätundersökning. Informationen kommer ligga till grund för studiens analys samt resultat och författarna är väl medvetna om att förhålla sig objektivt under analyseringen av empirin.

För att tolkningen av de primära data inte skall bli bristfällig så har stor tid lagts på att läsa in sig väl på ämnesområdet. Dessutom planeras samtalen att spelas in digitalt, om informanten ger sin tillåtelse, för

²⁰ Ibid, s. 110

att inte missa viktiga delar. På så sätt ges möjligheten till att lyssna om samtalen och därmed göra en mer komplett analys av den insamlade empirin.

3.0 Förändringsprocess i stora organisationer

Detta stycke har författarna valt att ta med för att problematisera kring Apoteket ABs rådande situation och poängtera att detta kan ha en stor inverkan på applicering av de valda teorierna på studieobjektet, vilka kommer att presenteras i teoriavsnittet.

Förändringar i stora företag och specifikt statliga organisationer betecknas i teoretiska sammanhang som tröga gällande dess organisatoriska förändringar samt anpassningsförmågor. Organisationer som dessutom är under ett styrt regelverk har därför svårt att förändra sig från en hierarkisk struktur till en mer decentraliserad modell. En sådan förändring skulle innebära flera möjligheter för sådana organisationer. Framst att de skulle kunna jobba i en mer marknadsorienterad riktning och därmed bättre anpassa sig till en förändrad marknadssituation.

Författaren Gary Yukl har identifierat 9 stycken typiska anledningar varför organisationer har svårt att förändra sig:

1. *Brist på tillit*
2. *Tron att förändring inte är nödvändigt*
3. *Tron att förändringen inte är möjlig*
4. *Ekonomiska svårigheter*
5. *Relativt höga kostnader*
6. *Rädslan för personligt misslyckande*
7. *Förlust av status och makt*
8. *Hot över värderingar och ideal*
9. *Ilska över inblandning*²¹

Relevans för studien

Därför anses detta teoriområde vara av hög relevans för denna studie och kan även ses som ett komplement till de valda teorierna som kommer att presenteras i nästa avsnitt. Apoteket AB har haft en centraliserad struktur och varit under ett styrt regelverk under en längre tid. Många av de potentiella

²¹ G Yukl (2009) s. 297-298

konkurrenterna till de statliga apoteken har redan i dagläget en bättre anpassad organisationsstruktur för en konkurrensutsatt marknad. Dessa kan då på ett bättre sätt möta marknadens skiftande behov genom att arbeta i en marknadsorienterad riktning.

4.0 Teori

I följande del redogör författarna för de olika teoriområden som kommer att behandlas. De teorier som har applicerats på det valda studieområdet och på de fenomen som därifrån kan härledas, kommer att förklaras ingående. Vidare kommer även en relevans av de olika teorierna för studien att presenteras. Denna del kommer att avslutas med en teoretisk syntes och en teoretisk referensram.

4.1 Teoretisk genomgång

Studiens forskningsfråga lyder enligt följande: *Vilka faktorer är viktiga för att det statliga Apoteket AB skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad?*

Med hänvisning till studiens problemdiskussion kan konstateras att det Apotek AB kommer att ställas inför nya utmaningar när den receptfria läkemedelsmarknaden övergår från ett statligt monopol till en konkurrensutsatt marknad.

Företag som befinner sig i en sådan marknadssituation blir tvungna att ge sina kunder ett mervärde som dess konkurrenter inte kan ge. Därmed följer det naturligt att de ska öka sina varor och tjänsters värde genom *mervärdeskapande* aktiviteter.

För att skapa mervärde för sina kunder genom värdeskapande processer måste företag involvera sina kunder samt hela sin organisation för att på så sätt få ett utbyte av kunskap och resurser²². Därför blir *involveringsgraden* ett viktigt bidrag i denna studie.

Då ett företag skall skapa sig förutsättningar för att uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad måste de *positionera* och differentiera sig från sina konkurrenter genom att tillämpa olika marknadsföringsstrategier. Marketing Mix består av flera variabler som är viktiga för att utveckla marknadsföringsstrategier och därmed positionera sig på marknaden. Pris, plats, produkt och påverkan är några av de faktorer som kommer prägla den receptfria läkemedelsmarknaden och är därför relevanta för arbetets studieobjekt vid tillämpningen av sina marknadsföringsstrategier på den konkurrensutsatta marknaden²³.

Här blir det viktigt att åter belysa det faktum som redan diskuterats i problemdiskussionen med att stora företag och specifikt statliga organisationer kännetecknas av en trög anpassningsförmåga. Något som kan komma att ha en stor inverkan på hur arbetets studieobjekt, det statliga Apoteket AB skapar

²² R Norrmann & R Ramírez (1995) s. 51-54

²³ C Grönroos (1997) s. 2

mervärde, involverar sina kunder och anställda samt deras förutsättningar för att skapa anpassade marknadsföringsstrategier på en konkurrensutsatt marknad.

Därmed har tre stycken teoriområden identifierats ur denna studie:

Teoriområde 1 - Positionering

⇒

Marknadsmixens 7P:n

Teoriområde 2 - Mervärdeskapande

⇒

Värdestjärnan

Teoriområde 3 - Involvering (engagemang och lojalitet)

⇒

Involveringsteorin

4.2 Teoretiskt perspektiv

Författarna till detta arbete har valt att använda sig av teorier inom både Relationsmarknadsföringen (RM) samt Transaktionsmarknadsföringen (TM) för att analysera hur aktörerna på den receptfria läkemedelsmarknaden närmar sig sina slutkunder och hur de skapar mervärde. Valet av teoretiskt perspektiv (TM respektive RM) forskaren väljer, bestämmer bland annat vilken syn ett företag har på kunden, hur mervärde skapas för kunden samt hur företaget ser på sina relationer med de involverade aktörerna, såsom leverantörer, konkurrenter eller kunder²⁴. Detta har tagits i beaktning vid valet av teoretisk angreppssätt eftersom teorier har använts från båda dessa perspektiv.

4.2.1 Transaktionsmarknadsföringen

Synen på kunden inom detta synsätt grundar sig på att man ser kunden enbart som ett objekt och som måste övertalas vid utbytet. Vidare är det viktigt att belysa att kunden endast är kund vid själva transaktionstillfället och därför menar bland annat Evert Gummesson att TM saknar minne och

²⁴ Ibid, s. 8

sentimentalitet och tänker enbart kortsiktigt²⁵. Det som binder kunden med ett företag är oftast enbart själva produkten då man inte förespråkar uppbyggande av relationer och därmed inte heller lojalitet till företaget²⁶.

4.2.2 Relationsmarknadsföringen

I motsats till ovanstående perspektiv sätter detta perspektiv interaktioner och relationsbyggande i fokus²⁷. Kunden flyttas från centrum och blir istället ett subjekt, en medspelare som företag involverar i det Norrmann och Ramírez kallar för samproduktion²⁸. Med det menas att man tillsammans med kunden samt de andra inblandade aktörerna tillsammans skapar ett kunderbjudande. Kunden är kund under hela denna process, istället för enbart under transaktionstillfället som förespråkas i den traditionella synen på marknadsföringen. Under denna process ses kunden även som en resurs till kunskap och företagen är måna om att ta till sig denna kunskap och på så sätt skapa en kollektiv kunskapsutveckling²⁹.

4.2.3 TMs och RMs relevans för studien

Med hänvisning till studiens forskningsfråga avser författarna att undersöka vilka faktorer som är viktiga för att det statliga Apoteket AB ska uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad. Därmed faller det sig naturligt att utgå från både ett TM - samt RM - perspektiv.

Att skapa samt vårda relationer med sina kunder kommer troligtvis bli en viktig faktor för Apoteket AB att ta hänsyn till, då detta skapar engagemang och lojalitet till företag. Därmed blir det viktigt att belysa studien utifrån ett RM - perspektiv.

Övergången till en fri marknad kommer innebära att nya aktörer kommer att konkurrera med Apoteket AB om kunderna, bland annat i form av pris, plats, produkt och påverkan. Därav blir TM som perspektiv högst relevant för denna studie.

Däremot kan Apoteket ABs förmåga till anpassning av en ny marknadssituation bli avgörande för vilket perspektiv de väljer.

²⁵ E Gummesson (2002) s. 31

²⁶ C Grönroos (1997) s. 6

²⁷ Ibid, s. 6

²⁸ R Norrmann & R Ramírez (1995) s. 58

²⁹ S Wikström & Å Beckerus (1989) s. 149-151

4.3 Teoriområden

4.3.1 Teoriområde 1 – Marknadsmixens 7P:n och dess relevans för studien

Då företag lever i en dynamisk omvärld som präglas av förändrade marknader, nya teknologiska innovationer samt globaliseringens framväxande, anser flera författare och teoretiker att den ursprungliga 4P:n teorin inte räcker till och teorin bör utökas med fler element³⁰.

Marknadsföringsteoretikerna Booms och Bitner har utökat listan med tre stycken P:n, *personal*, *process* och *fysiskt bevis*³¹.



32

Författarna till denna uppsats anser att denna teori lämpar sig väl för tillämpningen till det valda studieområdet. Apoteksmarknaden efter den 1:a juli 2009 kommer bestå av flera nya aktörer. Detta kommer för den nuvarande aktören innebära nya hot som de kommer att möta. En förändrad marknadssituation kan komma att kräva strukturella organisatoriska förändringar, omkonfigurering av kunderbjudandet (varor och tjänster), utbudet av försäljningsställen med mera³³.

De sju elementen i denna teori kommer därför bli av hög relevans för undersökningen av Apoteket ABs förutsättningar för att uppnå långsiktig överlevnad på marknaden efter omregleringen. Marknadsmixen har även en stor inverkan på vilken marknadsföringsstrategi Apoteket AB ska tillämpa. Vilken marknadsmix ett företag väljer beror till stor del av vilken situation man befinner sig i.

³⁰ C Grönroos (1997) s. 3

³¹ 12MANAGE, *Extended Marketing Mix (7-Ps)*, www.12manage.com

³² Marknadsmixens 7P:n, Framtagen av B Janebjör & R Rutkowski

³³ R Norrmann & R Ramírez (1995) s. 104

Pris

Fler aktörer på den receptfria läkemedelsmarknaden kommer att innebära en större konkurrens om slutkunderna.

Efter enkätundersökningen hoppas författarna kunna avgöra hur pass priskänsliga konsumenterna på den receptfria läkemedelsmarknaden är och då se om priset kan bli en avgörande faktor på den fria marknaden.

Plats

Detta element inkluderar bland annat att företaget ska vara på rätt plats, på rätt tid och med de rätta utbudet³⁴. Tillgängligheten kan komma att spela en avgörande roll för vart kunderna väljer att inhandla sina receptfria läkemedel på.

Produkt

Dagens kunder besitter ofta stor kunskap och har möjlighet att införskaffa sig mycket information med hjälp av IT. Den receptfria läkemedelsmarknadens utbud av receptfria läkemedel hos de olika aktörerna blir en viktig faktor för att locka till sig kunder. Vilka produkter butikerna väljer att ha i sitt sortiment kan även det spela en avgörande roll på vart kunden väljer att handla ifrån.

Påverkan

Detta P står för hur man väljer att nå ut till sina kunder. Det kan handla om massmedia, direkt reklam eller annonsering. Marknadsföringspåverkan beror även på vilken produkt man vill sälja, graden av involvering bland kunderna och hur stor målgruppen är som den säljande parten vill nå ut till³⁵. Påverkan kommer att ske av såväl konkurrenterna som Apoteket AB, när det gäller att locka till sig kunder.

Personal

Alla personer i ett företag eller en organisation har antingen en direkt eller indirekt påverkan på slutkunden oavsett om den är positiv eller negativ. All personalen på apoteket, oavsett position har någon form av inverkan på kunden. Då apotekspersonalen besitter en stor kunskap gällande de receptfria läkemedlen, kan detta komma att bli en stor fördel samt en möjlighet att klara av den nya marknadssituationen.

³⁴ P Kotler & K Keller (2006) s. 19

³⁵ Ibid, s. 19

Process

Att jobba i processer är grundläggande för att framföra positionering samt ha en påverkan på sina kunder. Som ensamaktör på läkemedelsmarknaden har Apoteket AB utvecklat en process som de har jobbat efter i snart 40 år. Hur de bemöter sina kunder, hanterar sitt lager eller på vilket sätt de skapar relationer med sina leverantörer är exempel på olika processer³⁶. Däremot kan en övergång från ett statligt monopol till en fri marknad kräva utveckling och anpassning av dessa processer.

Fysiskt bevis (Physical)

Detta innefattar bland annat den fysiska omgivningen, inredningen och designen³⁷. Den fysiska omgivningen kan nämligen påverka kunden i hög grad då den kan skapa en viss förväntning eller positionering i kundens medvetande³⁸. Apoteket AB har i dagsläget en standardiserad butiksutformning som majoriteten av den svenska befolkningen känner till³⁹. Kunderna vet oftast vart i butiken de kan hitta sina varor och därmed kan detta bli en konkurrensfördel gentemot de nya aktörerna.

4.3.2 Teoriområde 2 - Värdestjärnan och dess relevans för studien

Tanken med teorin om Värdestjärnan är att skapa mervärde i ett företag, organisation eller institut genom samproduktion och ständigt fortlöpande omkonfigurering samt kommunikation mellan alla inblandade parter.

”Det är detta värde som ligger till grunden för all service ekonomi”.

- Richard Normann⁴⁰

Då Apoteket AB kommer konkurrera om sina kunder med andra aktörer på den receptfria läkemedelsmarknaden har värdestjärnan valts som teoretiskt angreppssätt. En konkurrensutsatt marknad kräver att företag jobbar i en marknadsorienterad riktning.

Förutsättningen blir att Apoteket AB ska se kunden som ett subjekt istället för ett objekt och på så sätt blir kunden involverad i samproduktionen men även en resurs för ny kunskap.

³⁶ 12MANAGE, *Marketing Mix (4-Ps)*, www.12manage.com

³⁷ Ibid

³⁸ C Grönroos & D Rubinstein, *Totalkommunikation Analys och planering av företags marknadskommunikation*, s. 7

³⁹ Apoteket AB, *Råd & produkter*, www.apoteket.se

⁴⁰ R Normann & R Ramírez (1995) s. 87

Dessutom sker en tvåvägskommunikation mellan alla de berörda parterna så att utbyte av resurser och kunskap kan löpa fritt och på så sätt bidra till en kollektiv kunskapsutveckling⁴¹.

Därmed kan långsiktiga relationer byggas upp med såväl kunder som leverantörer.

Författarna har använt sig av värdestjärne - istället för värdekedje synsättet i fallet med Apoteket AB för att mervärdeskapande processer blir mer relevanta på en konkurrensutsatt marknad. Framst för att värdekedjan inte klarar av denna typ av verklighet med samarbetsformer, omkonfigurering och involvering⁴².

4.3.3 Teoriområde 3 - Involveringsteorin och dess relevans för studien

Involveringsteorin har sedan länge varit av stor vikt inom marknadsföringen.

Inom teorin finns två viktiga begrepp som man tar hänsyn till, *engagemang* och *lojalitet*. Dessa är starkt kopplade till all form av transaktion samt samarbete där just graden av engagemang och lojalitet mäts, som både kan vara hög respektive låg. Beroende på graden av involvering kommer kunden att agera på olika sätt i en transaktion. Författaren Chris Fill hänvisar till köp av tuggummi i sin bok "*Marketing Communications*", som till största delen är ett låginvolverat beteende hos konsumenter. Köp av bil eller hus kategoriseras istället till ett höginvolverat beteende. Här samlar kunden ofta mycket information, utvärderar vilka risker som är kopplade till köpet samt har hög personlig relevans till produkten⁴³.

Valet av marknadsföringsstrategi blir beroende av kundernas samt personalens involveringsgrad. När kunden är låginvolverad lämpar sig transaktionsmarknadsföring bra då det blir fråga om massförsäljning och stordrifts fördelning. Om kunden istället är höginvolverad så bör den säljande parten istället bygga upp relationer med kunden och använda sig av strategier som tillämpas inom relationsmarknadsföringen⁴⁴.

Synen på receptfria läkemedel gällande kunders involvering i produkten är svår att avgöra. Vissa kunder som exempelvis inhandlar huvudvärkstabletter på daglig basis kan anse att köp av receptfria läkemedel har ett lägre involveringsbehov. Andra söker efter information, frågar personalen samt jämför olika produkter vid köp av olika sorters receptfria läkemedel. Författarna avser att ge detta en klarare bild

⁴¹ S Wikström & Å Beckerus (1989) s. 157

⁴² R Norrmann & R Ramírez (1995) s. 83-84

⁴³ C Fill (2002) s. 103-105

⁴⁴ C Grönroos (1997) s. 6-9

efter behandlingen och analysen av de svar som kommer att erhållas från respondenternas svar i enkätundersökningen.

För Apoteket AB kan detta ha en stor betydelse då man ska anpassa sina marknadsföringsstrategier efter konsumentbeteendet.

Involveringen i denna studie avser även att då Apoteket AB ställs inför nya utmaningar så ska hela organisationen involveras i förändringsprocessen. Detta gäller såväl ledningen som kassapersonalen, leverantörer samt alla parter som på något sätt är inblandade. Evert Gummesson är en av flera författare som tar upp begreppet *intern marknadsföring* som syftar på att ledningen i företaget ska få sin personal att gå mot en *marknadsorienterad* riktning. Företagets affärsidé skall genomsyras i hela organisationen och alla inom företaget skall veta vad man vill nå ut med och hur det skall göras⁴⁵.

4.4 Teoretisk syntes

Studiens problemformulering lyder enligt följande: *Vilka faktorer är viktiga för att det statliga Apoteket AB skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad?*

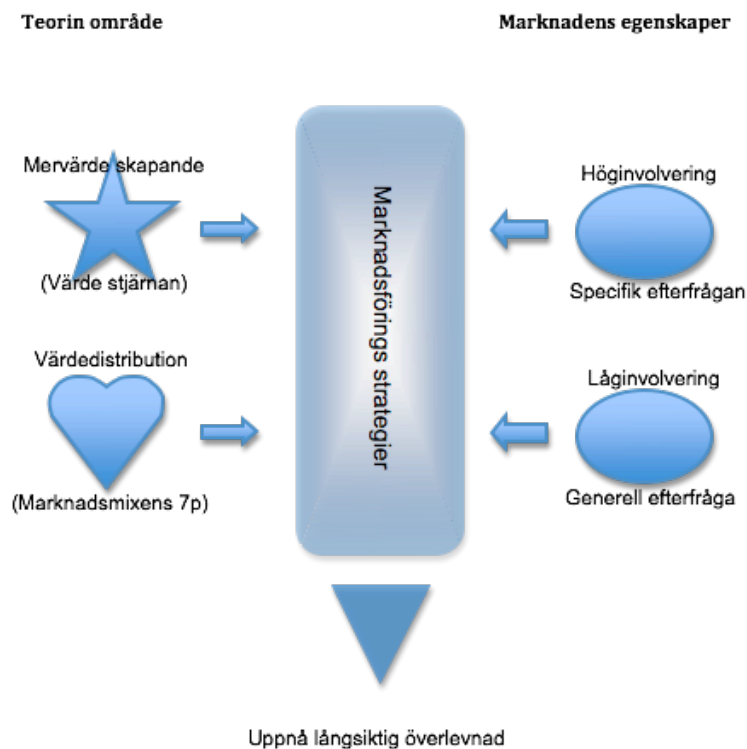
Den teoretiska syntesen har för avsikt att föra samman de valda *teorierna* med *marknadsegenskaperna* som sedan utmynnar till de *marknadsföringsstrategier* som Apoteket AB anpassar efter den marknadssituation de ställs inför. Detta för att försöka uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

Med marknadssituation i denna studie avses övergången från ett statligt apoteksmonopol till en fri marknad gällande receptfria läkemedel. Den nya *marknadssituationen* kommer att präglas av flera *marknadsegenskaper* som ur den teoretiska genomgången har identifierats som faktorer.

Ur detta analyssamband mellan, teorier, marknadsegenskaper, marknadssituation och marknadsföringsstrategier avser författarna kunna besvara studiens forskningsfråga, vilket illustreras nedan.



⁴⁵ E Gummesson (2002) s. 237



46

Den marknadssituation som kommer att präglade den receptfria läkemedelsmarknaden efter den 1:a juli 2009 kommer att påverka Apoteket AB på flera olika sätt. Kunderna kommer att ha flera leverantörer att vända sig till. Därmed blir det förändrade konsument beteendet en ännu större faktor att ta hänsyn till vid tillämpningen av olika *marknadsföringsstrategier*. Plötsligt kan priset bli en avgörande faktor vart kunden väljer att inhandla sina receptfria läkemedel på. Förutom priset kan de olika företagen konkurrera om bland annat platsen, tillgängligheten eller produktutbudet.

Beroende på om kunden har en *specifik eller generell efterfrågan* blir valet av hur företaget väljer att skapa mervärde för kunden avgörande. Vid en specifik efterfrågan på marknaden måste företagen involvera kunden i den *värdeskapande processen* samt få sin organisatoriska struktur decentraliserad. Dessutom ska inte bara kunden *involveras* i den så kallad samproduktionen utan även hela organisationen för att få de anställda att arbeta i en marknadsorienterad riktning och på så sätt leva upp till kundernas förväntningar och behov. Detta ställer även stora krav på den kommunikation som företaget har utåt mot sina kunder samt inom organisationen. Författare talar då främst om tvåvägskommunikation och menar på att kommunikationen skall vara dubbelriktad⁴⁷. Då stora statliga organisationer så som Apoteket AB, som dessutom kännetecknas av tröghet och en fängslande karaktär ska förändra sin organisationsstruktur, innebär detta en svår utmaning.

⁴⁶ Teoretisk syntes, Framtagen av B Janebjer & R Rutkowski. Apoteket ABs logotyp tagen från www.apoteket.se

⁴⁷ C Grönroos & D Rubinstein, *Totalkommunikation Analys och planering av företags marknadskommunikation*, s. 5

Dessutom följer det naturligt att företaget ska undersöka det engagemang samt lojalitet som finns hos dess kunder samt anställda. **Höginvolverat eller låginvolverat** behov som präglar marknaden blir även det en viktig faktor att ta hänsyn till och anpassa sig efter. För höginvolverade behov gäller det för företaget att ska skapa långsiktiga relationer med sina kunder. Däremot lämpar sig transaktionsmarknadsföring bättre för låginvolverat behov där produkten och priset är de faktorer man konkurrerar mest med⁴⁸.

Det är även här viktigt att belysa hur företag väljer att skapa ett **mervärde** för sina kunder, något som avgörs av hur den rådande marknadssituationen ser ut. Värdet kan distribueras till kunden som enligt **värdekedjesynsättet**, alternativt skapas tillsammans med kunden i en värdeskapande process som förespråkas inom **värdestjärnesynsättet**.

Dessa marknadsegenskaper leder till att Apoteket AB måste se över den marknadssituation som de kommer befinna sig i och därefter undersöka vilka faktorer som kommer vara av betydelse för att uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

4.5 Teoretisk referensram

Avsikten med den teoretiska referensramen är att på teoretiskt sätt tydliggöra studiens syfte som lyder enligt följande: *...att analysera och utvärdera det statliga Apoteket ABs förutsättningar för en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad gällande receptfria läkemedel.*

Målet med studien blir härmed att ta fram den **målvariabel** som är av intresse att belysa: *faktorer som är viktiga för att uppnå en långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.*

I den teoretiska genomgången identifierades följande tre faktorer som har till avsikt att mätas.

- *Positionering*
- *Mervärdeskapande*
- *Engagemang och lojalitet*

⁴⁸ C Grönroos (1997) s. 6-8

Dessa faktorer har tagits fram ur de valda teorierna samt i detta avsnitt operationaliserats till variabler. Detta görs för att det generella fenomenet skall bli mer förståeligt och konkret men framförallt mätbart⁴⁹.

<i>Teoriområde</i>	⇒	<i>Faktorer</i>	⇒	<i>Variabler</i>
<i>Marknadsmixens 7P:n</i>		<i>Positionering</i>		<i>Marknadsföringsstrategier</i>
<i>Värdestjärnan</i>		<i>Mervärdeskapande</i>		<i>Mervärdeskapande aktiviteter</i>
<i>Involverings teorin</i>		<i>Involveringsgrad</i>		<i>Engagemang, Lojalitet</i>

Författarna avser att mäta Apoteket ABs *marknadsföringsstrategier* på den fria marknaden gällande receptfria läkemedel utifrån att undersöka vilka av *Marknadsföringsmixens 7P:n* som kommer att vara av större betydelse för *positionering* på den konkurrensutsatta receptfria läkemedels marknaden. Marknadsföringsstrategierna avses bli möjliga att undersöka genom att intervjua Bo Gunnarsson som i dagsläget jobbar som apotekare i ledningsstaben på Apoteket AB och Yvonne Stargård som är apotekschef på Apoteket Kvarnen i Solna. Efter analyseringen av enkätundersökningen så hoppas författarna även ge en klarare bild av vilka faktorer som kunderna tycker är viktiga vid köp av receptfria läkemedel och därmed spekulera i vilka marknadsföringsstrategier som är lämpliga.

De *mervärdeskapande aktiviteterna* avses att analysera efter genomförandet av de planerade personliga intervjuerna samt efter sammanställningen av enkätundersökningen. Både Apoteket AB samt dess blivande konkurrenter på den fria marknaden kommer att skapa ett mervärde åt sina kunder. Dessutom blir det av hög relevans att studera respondenternas svar i enkätundersökningen för att se vilket mervärde apoteksmarknadens kunder är intresserade av.

Dessutom kommer *involveringsgraden* att mätas, både internt inom Apoteket AB och externt hos sina kunder. Detta genom att se till det engagemang och lojalitet som finns hos företagets personal och dess kunder. Den interna involveringsgraden som finns inom företaget kommer författarna att kunna

⁴⁹ A Johannessen & P-A Tufte (2003) s. 117

undersöka genom att intervjua Yvonne Stargård (apotekschef) samt Bo Gunnarsson (apotekare i ledningsstaben). Då ingen intervju eller enkätundersökning kommer att genomföras på de anställda inom Apoteket AB kan arbetets författare enbart se till den involveringsgrad som ledningen upplever från sin personal.

Efter analyseringen av enkätundersökningen hoppas författarna kunna mäta den interna involveringsgraden som finns hos kunderna.

För att se till Apoteket ABs styrkor och svagheter samt möjligheter och hot kommer en jämförelse att göras av hur de tre informanterna upplever sin egen och sina konkurrenters situation.

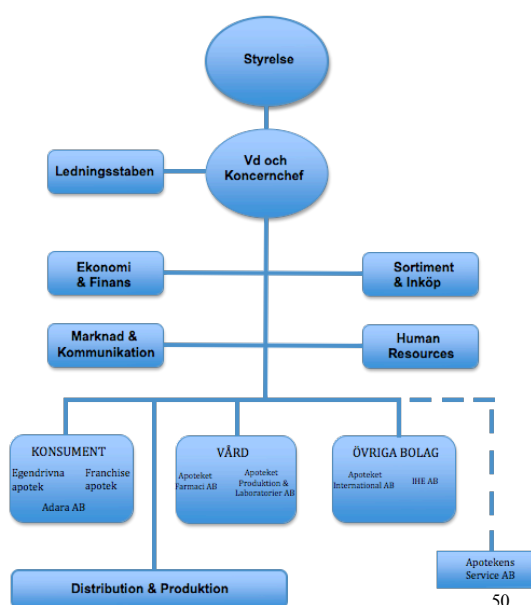
De variabler som avses att mätas har även lagt grunden till vilka frågor som kommer att ställas under de personliga intervjuerna samt de frågor som studiens enkät bygger på.

5.0 Apoteksmarknaden idag och efter omregleringen

Med följande kapitel vill författarna ge läsaren en förståelse på hur den svenska apoteksmarknaden ser ut idag gällande omfattningen, samt hur den kommer att delas upp efter omregleringen. Dessutom kommer en kort redogörelse att göras för de organ som kommer att ha en större inverkan på omreglering samt tillsynen för försäljningen av receptfria läkemedel i allmänhandeln.

Apoteksmarknaden idag

Apoteksmarknadens omfattning av försäljningsställen uppgår totalt till 994 apotek varav 76 av dessa är så kallade sjukhusapotek och 37 är Apoteket Shop (där man endast säljer receptfria läkemedel samt egenvårdsprodukter). Den enda leverantören av receptfria läkemedel är i dagsläget Apoteket AB. Den totala omsättningen för Apoteket AB uppgick till 39,5 miljarder kronor år 2008 och har för närvarande över 11 000 medarbetare. Som bilden nedan illustrerar så har de en centraliserad organisationsstruktur och ett hierarkiskt styre där besluten fattas uppifrån.



⁵⁰ Apoteket ABs nuvarande organisationsstruktur, Framtagen av B Janebjer & R Rutkowski, omgjord efter figur i Apotekets Årsredovisning (2008), s. 15

Den receptfria läkemedels försäljningen omsatte 3,1 miljarder kronor 2008 vilket var en ökning med över 10 procent från föregående år.

Det receptfria läkemedlet som Apoteket AB sålde mest av var Alvedon⁵¹.

Apoteksmarknaden efter den 1:a juli 2009

Apoteksmarknaden kommer att delas upp efter omregleringen. Av de 918 apotek som finns i dagsläget kommer 466 komma till försäljning i större grupper med en storleksordning från 10 till 200, till större aktörer. Flera större internationella aktörer har i dagsläget redan visat sitt intresse för etablering på apoteksmarknaden. Boots, Celesio, Phoenix och Finska Universitetssjukhuset är några av de större aktörerna som högst troligen kommer att konkurrera med det statliga Apoteket AB.

Utöver detta kommer ytterligare 150 stycken apotek komma till försäljning för småföretag, där enskilda entreprenörer ska kunna bli delägare.

Därmed kommer Apoteket AB att behålla cirka 330 stycken apotek kvar på marknaden av de ursprungliga.

Förutom omregleringen av apoteksmarknaden som träder i kraft den 1:a juli 2009, väntas även den svenska allmänhandeln få tillåtelse att sälja receptfria läkemedel efter den 1:a november samma år, om regeringen säger ja till detta än så länge lagförslag⁵².

Omstruktureringsbolaget (OAB)

OAB är Apoteket ABs moderbolag och ägs av staten med Socialdepartementet som huvudman. Detta bolag ansvarar för planeringen, förberedelsen samt genomförandet av processen rörande omregleringen av apoteksmarknaden. De har till uppgift att skapa en väl fungerande konkurrensmarknad genom att säkerställa omstruktureringen⁵³.

⁵¹ Apoteket AB (2008), *Årsredovisning*

⁵² Omstruktureringsbolaget, *Omregleringen*, www.omstruktureringsbolaget.se

⁵³ Omstruktureringsbolaget, *Om OAB*, www.omstruktureringsbolaget.se

Läkemedelsverket (LV)

Läkemedelsverket (LV) är det kontrollerande organet för försäljning av både receptfria samt receptbelagda läkemedel.

*”Läkemedelsverket finns för att patienter
och alla andra ska kunna känna sig säkra
när de använder läkemedel.*

*Läkemedel är samma sak som mediciner.
Medicinen ska fungera bra, inte vara farlig
och inte ha svåra biverkningar.”*

- Läkemedelsverket⁵⁴

Detta organ skapar dessutom lagar och förordningar, samt ser över tillverkning och hantering av läkemedel i Sverige. De följer EU:s regler för hur man får godkänna mediciner. Finansiering sker av medicin tillverkande företag. Dessa företag måste betala en avgift för att få testa nya mediciner samt få tillåtelse för försäljning. Företagen måste även betala Läkemedelsverket för att få sin produktion kontrollerad.

Enligt en proposition som utkom den 24 april 2009 av Sveriges regering föreslås att Läkemedelsverket blir den myndighet som kommer att ha ansvar samt tillsyn av handeln med vissa receptfria läkemedel från och med den 1 november 2009. Samt att Läkemedelsverket ges möjlighet att förelägga om förbud mot fortsatt försäljning för leverantörer av läkemedel som inte lever upp till kraven⁵⁵.

⁵⁴ Läkemedelsverket, *Lätläst om Läkemedelsverket och läkemedel*, www.lakemedelsverket.se

⁵⁵ Läkemedelsverket, *Läkemedelsverkets föreskrifter - LVFS*, www.lakemedelsverket.se/

6.0 Empiri

I följande avsnitt kommer författarna presentera den insamlade empirin från de genomförda personliga intervjuerna samt enkätundersökning. Dessutom kommer en kort presentation av informanterna att ges. Enbart empiri från studiens informanter samt respondenter kommer att presenteras. Inga av författarnas personliga åsikter kommer att tas med. Den empiri som läsaren får ta del av har sammanställts utifrån vad som anses vara av betydelse för studien.

6.1 Sammanställning av de personliga intervjuerna

6.1.1 Bo Gunnarsson, Apotekare i ledningsstaben

Informanten har varit verksam inom Apoteket AB sedan tidigt 1970-tal och har som han själv uttryckt det "jobbat med precis allt". Gunnarsson började inom Apoteket AB som telefonist i växeln och har sedan dess bland annat varit miljö - och produktionsansvarig samt läkemedelsombudsman. I dagsläget jobbar informanten som apotekare i ledningsstaben.

Intervjun skedde den 20:e april 2009 på Apoteket ABs huvudkontor, Södermalmsallé 36, Stockholm.

Den största förändringen för Apoteket AB blir att de efter omregleringen blir ett vinstmaximerande företag, något de inte varit sedan 1971. Informanten ställer sig positivt till denna omreglering och menar på att flera möjligheter öppnas. "Vi blir kund till våra leverantörer" - detta ger Apoteket AB möjlighet att förhandla om inköpspriserna och därmed få en fördelaktig förhandlingsstyrka. Apoteket AB kommer nu kunna välja en leverantör som de tror sig kunna ha ett långt samarbete med, få goda betalningsvillkor med, uppfylla deras förväntade kvalitet på vara och tjänst och på så sätt skapa sig en starkare marknadsposition.

Dessutom hoppas Gunnarsson på att Apoteket AB ska börja expandera internationellt och knyta kontakter med olika leverantörer i andra länder.

Apotekets omreglering har lockat till sig flera potentiella köpare, främst från Sverige, men även en stor del från andra länder, främst från Europa. Detta främst då regeringen har bestämt att höja vinstmarginalen till motsvarande 460 miljoner kronor.

Boots, Phoenix, Celesio samt Finska Universitetsapoteket är några av de stora internationella aktörerna som redan har anmält sitt intresse att etablera sig på den svenska apoteksmarknaden. Informanten tror just att dessa kommer bli deras största konkurrenter och berättar vidare att de redan har setts vara aktiva då de har anmält sitt intresse och tittat på möjliga platser att etablera nya apotek på. Dessa aktörer menar informanten är bra rustade för en konkurrensutsatt apoteksmarknad. Många av dessa har redan idag avtal med leverantörer runt om i Europa, grossistfunktioner samt en fördelaktig erfarenhet av att jobba på en konkurrensutsatt marknad. Något som Apoteket AB inte har och därför bara är *”en liten plutt bland de internationella aktörerna”*.

De apoteken som kommer att bli till försäljning blir även de som kommer att utgöra det största hotet för de statliga apoteken. Vid försäljningen av ett statligt apotek kommer även apotekspersonalen att följa med och därmed även den kompetensen, tradition och kultur som tidigare byggts upp. Dessutom så tror informanten starkt på att kunderna kommer fortsätta handla på det apotek som de tidigare handlat på, oavsett om det tillhör Apoteket AB eller privat ägt.

Däremot har apoteket flera styrkor gentemot sina konkurrenter på den receptfria läkemedelsmarknaden. Som ensamaktör i snart 40 år har Apoteket AB byggt upp Sveriges näst starkaste varumärke samt den högsta butikskännedomen bland den svenska befolkningen. De nya privata apoteken kommer inte få möjligheten till att få nyttja detta starka varumärke och därför blir detta till fördel för Apoteket AB.

Den kompetens, trygghet och rådgivning kunden får när den handlar på Apoteket AB kommer troligen bli en av de avgörande fördelarna för företaget, enligt informanten.

De fördelar som Apoteket AB har mot aktörerna inom dagligvaruhandeln som kommer att sälja receptfria läkemedel är många. Så fort kunden har någon som helst fundering kring ett receptfritt läkemedel kommer denne att gå till Apoteket, just på grund av personalens kompetens samt att kunden får tillgång till rådgivning. Det kunderbjudande som Apoteket AB förser sina kunder med blir därför inte bara enbart en produkt men även en tjänst i form av rådgivning, något som inte dagligvaruhandeln kan förse sina kunder med.

De fördelar som dagligvaruhandeln istället har på den receptfria läkemedelsmarknaden är inget som oroar informanten. Däremot kan Apoteket AB komma att tappa vissa kundgrupper och därmed förlora marknadsandelar. Det faktum att konkurrenterna från allmänhandeln kommer att kunna ha längre öppettider och ibland öppet dygnet runt tror inte Gunnarsson kommer ha en större betydelse och menar på att receptfria läkemedel inte är en akut produkt som kunden måste köpa under dygnets senare timmar. Däremot så kommer troligen sällanköparna inhandla sina receptfria läkemedel tillsammans med andra dagligvaror som livsmedel. Även de yngre generationer som inte har samma starka relation till Apoteket

AB kommer med stor sannolikhet välja att köpa receptfritt i allmänhandeln. Men detta gäller mestadels då kunderna köper sådana läkemedel de är bekanta med och som de har prövat tidigare.

En annan utmaning som Apoteket AB kommer ställas inför är att hitta attraktiva lägen att positionera sig på, något som många av de stora matvarubutikerna i allmänhandeln redan har och därför även har en stor omsättning av kunder.

Informanten berättar vidare att enligt hans mening kommer inte Apoteket AB att pris konkurrera med de andra aktörerna. Detta främst då receptfria läkemedel inte utgör en större kostnad för kunden och ger följande exempel: en huvudvärk botas för cirka 3 kronor och därför ”...*orkar kunden inte leta efter vart det är billigast*”.

Den rustning som Apoteket AB har gjort inför omregleringen är främst att de har avvecklat samt sålt ut några av de funktioner de haft inom företaget. Ett exempel på detta är att produktionsverksamheten har avvecklats, detta då de inte längre får vara tillverkare av receptbelagda läkemedel. Däremot så har Apoteket AB skapat en inköps- och förhandlingsorganisation som de inte har haft tidigare.

Dessa omorganiseringar i företaget har gjorts i syfte att göra besparingar och därmed effektivisera vinstmaximeringen.

Förutom dessa omstruktureringar har inga speciella rustningar gjorts inför omregleringen enligt informanten såsom några marknadsföringskampanjer eller någon intern marknadsföring. Då Apoteket AB litar starkt på sitt varumärke samt att de vet av erfarenhet att övergångsperioden kommer bli lång anser sig de inte behöva rusta inför omregleringen. Däremot har Apoteket AB ständiga marknadsföringskampanjer anpassade efter årets olika säsonger för att göra sina kunder medvetna om sitt produktutbud samt att ständigt göra reklam för sitt varumärke.

Då informanten ännu inte vet omfattningen av den konkurrens som väntar Apoteket AB med avseende på vilka av de i dagsläget cirka 900 apotek som kommer att säljas ut och vilka köparna till dessa blir, så kan han inte heller svara på frågan vilka exakta marknadsföringsstrategier som kommer att tillämpas.

Däremot så tror informanten att de viktigaste faktorerna för långsiktigt överlevnad för Apoteket AB är följande:

- Hålla kvar vid det starka varumärke som Apoteket AB idag har.
- Konkurrera med det starka förtroendet, kompetensen och rådgivningen företaget kan förse sina kunder med.
- Ha försäljningsställen på attraktiva lägen.
- Utveckla ett program för nyetablering samt avveckla de apotek som inte är lönsamma.

6.1.2 Yvonne Stargård, Apotekschef på Apoteket Kvarnen

Informanten började arbeta inom apoteksmarknaden 1979, som apoteks tekniker. Sedan dess har Yvonne Stargård jobbat inom de flesta funktioner inom apoteket, däribland informations ansvarig men även varit med vid flera kvalitets projekt.

Intervjun genomfördes den 27:e april 2009 på Apoteket Kvarnen, Hotellgatan 1, Solna, Stockholm.

Stargård drar en parallell ur ett historiskt perspektiv, till nikotinläkemedel som tidigare släpptes för försäljningen i allmänhandeln, där hon beskriver hur oroande läget uppfattades vara för ledningen inom det statliga Apoteket AB. Här visade det sig dock att majoriteten av kunderna vände sig till apoteken. Idag har Apoteket AB cirka 85 procent av den totala försäljningen av nikotinläkemedel. Enligt informanten beror detta till stor del på de regleringar Läkemedelsverket har satt upp för försäljningen av nikotinläkemedel i allmänhandeln, och menar då på att produkten ej är gripbar för kunden.

Vidare tror informanten att kunden upplever en större trygghet och har en högre lojalitet till Apoteket AB än till dagligvaruhandeln med avseende på läkemedel i allmänhet.

Apoteket Kvarnen i Solna Centrum har utökat sina öppettider och därmed tillgängligheten för kunderna, detta för att på ett bättre sätt uppfylla kundernas förväntningar och behov.

Trots att denna tillgänglighet inte täcker dygnets timmar lika bra som hos de blivande konkurrenter, upplevs de fullt tillräckliga av kunderna och därför ses inte det som ett hot för Apoteket Kvarnen, anser informanten.

Ytterligare en oro som uppkom för både Stargård och resten av personalen på Apoteket Kvarnen var den interna oron inom Apoteket Kvarnen, gällande tidigare planer på omregleringen av apoteksmonopolet. Informanten ser tillbaka under 90-talet då de också var under ett statligt styre och omreglering av apoteksmarknaden var på tal, men inget hände. Detta har lett till att många inom apoteket idag inte riktigt förstått eller tagit del av det som håller på att ske. Personalen känner sig trygga med att jobba i statligt ägo, och därmed känner sig osäkra inför en eventuell ny arbetsgivare i samband med en eventuell försäljning av Kvarnen.

Lagerhållningen kommer skilja sig efter den 1:a juli, då Apoteket AB inte blir skyldiga att hålla samma lager som tidigare utan kan själva istället välja storleken och mängden av inköp i större utsträckning på receptfria läkemedel. Den möjlighet som kommer med detta är att de statliga apoteken kan effektivisera sin verksamhet genom att inte behöva köpa in för stora mängder av dyr medicin som inte kommer till

försäljning utan istället inrikta sig på mer vinst givande produkter, dels för att göra det mer lönsamt för Apoteket AB men även göra kunden mer nöjd.

Det är då även viktigt att se till att apoteket kan ha de rätta produkterna i butiken men även i lagret för att på så sätt göra kunden nöjd.

Den typiska apotekskunden generellt sett idag, säger informanten är en trogen kund till det apotek som de har gått till i många år. Stargård drar paralleller till egna erfarenheter och upplevelser om hur apotekens kunder går till de apotek som de alltid gjort tidigare. Det kunderna är intresserad av är platsen, där de har köpt sin medicin tidigare samt den personalen man handlar från. Detta skedde ute i verksamheten på just Apoteket Kvarnen som hade under en tidigare ombyggnad inte lyckats få sina kunderna att *”gå 50 meter längre bort till Apotek Fjärilen trots kö och att butiken då var betydligt mindre detta trots att Apoteket Fjärilen hade samma utbud av produkter som Kvarnen och minst lika kunnig personal”*.

Stargård anser att de statliga apotekens starkaste konkurrensfördel efter den 1:a juli 2009 är deras varumärke. Däremot ser informanten ett möjligt hot för förstörande av detta varumärke i och med omregleringen. Stargård menar då på att om de nya privata apoteken missköter sig kan detta också komma att skada Apoteket ABs idag väldigt starka varumärke genom att detta ger *”negativa ringar på vattnet”*. Vidare säger informanten att hon tycker det är viktigt att Läkemedelsverket kommer att ha tillsyn över hela apoteksmarknaden för tillhandahållandet av såväl receptbelagda samt receptfria läkemedel.

Vilka möjliga strategier som kommer att tillämpas av Apoteket Kvarnen efter omregleringen av det svenska apoteksmonopolet ställer sig informanten ovetande till och hänvisar till att man ännu inte vet om man kommer förbli i statlig ägo eller att säljas ut till privata aktörer. Däremot tror informanten att oavsett utfallet så är en bra strategi för överlevnad på en konkurrensutsatt marknad att anpassa sig efter sin butiks lokala kundkrets. *”Man måste identifiera vilka som utgör den totala kundkretsen och därefter anpassa sig vad gäller utbud i sortimentet, butikens öppettider, olika marknadsföringskampanjer samt den personal man anställer”*.

Informanten har tidigare varit verksam inom ett apotek i en av Stockholms förorter och märkte snabbt att det kan löna sig att ha personal som förutom svenska även pratar det språk som dess kunder gör.

En annan möjlighet till effektivisering av sin verksamhet som informanten ser med omregleringen är att varje apotek kan anpassa sig på ett bättre till sin kundkrets och ger exemplet på att man kan utföra reklamkampanjer som just passar de kunder som handlar i butiken.

På frågan om Apoteket AB kommer behålla en stark ställning på den fria marknaden säger informanten definitivt ja och hänvisar till de starka fördelarna företaget har:

- *Ett starkt varumärke.*
- *Personalens kompetens.*
- *Kundernas engagemang och lojalitet till Apoteket AB.*

Däremot så har allmänhandeln en stor kundkrets och kan locka till sig fler kunder på grund av ett större utbud samt att de ofta har sina butiker i attraktiva lägen. Informanten tror ändå inte allmänhandeln kommer utgöra ett stort hot mot Apoteket AB men säger att man ändå kan se till de fördelar allmänhandeln har och anpassa sig till dessa.

Det största hotet mot de statliga apoteken kommer däremot bli de nya internationella aktörerna som kan komma att köpa kluster av flera apotek. Dessa har redan idag fördelaktiga avtal med leverantörer runt om i Europa och resten av världen men även att de har erfarenheten av att jobba på konkurrensutsatta marknader och i och med det har goda förutsättningar att arbeta marknadsorienterat. Detta kan komma att bli en avgörande faktor för att uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad, säger informanten avslutningsvis.

6.1.3 Johan Brehmer, Affärsutvecklare, ICA Sweden

Informanten jobbar i dagsläget som affärsutvecklare på ICA och har arbetsuppgifter inom koncept, support och utveckling. Det projekt som informanten för tillfället är verksam inom heter "Receptfritt på ICA".

ICA - koncernen har idag cirka 2200 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge samt Baltikum och ägs till 60 procent av nederländska Royal Ahold N.V.

Intervjun skedde den 21:a april 2009 och genomfördes vid ICAs huvudkontor på Svetsarvägen 16, Solna, Stockholm.

Omregleringen av den svenska apoteksmarknaden som träder i kraft den 1:a juli 2009 kommer inte ha en större påverkan på ICAs fortsatta verksamhet, enligt informanten då de själva i dagsläget inte är intresserade av att köpa de apotek som blir till försäljning eller att etablera egna nya apotek på marknaden. Däremot blir 1:a november ett viktigt datum för ICA samt resten av butikerna inom svensk dagligvaruhandel då dessa blir tillåtna att sälja receptfria läkemedel i sina butiker om regeringen klubbar ja till detta förslag.

Därför menar Brehmer på att de i första hand kommer fokusera sig på att sälja receptfritt på ICA, men tillägger samtidigt att det inte är omöjligt att de vid ett senare tillfälle kommer att etablera sig på den svenska apoteksmarknaden om detta skulle gagna ICA.

Möjligheten till att allmänhandeln får börja sälja receptfria läkemedel ställer sig informanten positivt till och säger att de nu kan öka sin service för sina kunder och ge dem fler möjligheter. Målet med projektet *Receptfritt på ICA* är enligt informanten att tillhandahålla receptfria läkemedel på ett enkelt och smidigt sätt och därmed ge sina kunder en extra service.

Däremot är informanten orolig över de regleringar som kommer omfatta allmänhandeln gällande försäljningen av receptfria läkemedel, som kommer att bestämmas av bland annat Läkemedelsverket. Informanten menar på att de kommer omfattas av hårdare regleringar och tillsyn än vad Apoteket AB och därför inte ha samma goda förutsättningar på den fria marknaden. Brehmer säger vidare att denna rigida kontroll inte alls *”är rätt väg att gå då regeringen har till syfte att öka tillgängligheten för den svenska befolkningen i och med omregleringen och att det istället resulterar i en konkurrenshämmande marknad”*. Ett exempel på den rigida kontroll som informanten ger är främst att produkten inte får vara gripbar för kunden när denna handlar i butiker inom allmänhandeln. Denna reglering menar även informanten är en trolig orsak till varför Apoteket AB har hela 85 procent av den totala försäljningen av nikotinläkemedel. Trots detta tillägger informanten att de dragit lärdomar av detta och att de nu ska arbeta proaktivt och se vad de kan göra annorlunda.

Förutom de lärdomar som ICA kan dra från försäljningen av nikotinläkemedel har de även tittat på hur deras butiker i Norge har hanterat sin försäljning av receptfria läkemedel.

Förutom oron för de regleringar som dagligvaruhandeln kommer att omfattas av, identifierar informanten flera hot som ICA kommer troligen kommer uppleva. Bland annat så har Apoteket AB ett starkt varumärke på läkemedelsmarknaden och kunderna känner en stor trygghet samt en lojalitet till företaget. Då allmänhandeln inte har samma starka förtroende gällande läkemedel kan apoteksmarknadens kunder uppleva det som en barriär att inhandla från dagligvarubutiker som ICA. Informanten tillägger även att få av dagens apotekskunder känner till det faktum att Läkemedelsverket kommer ha en stor tillsyn på försäljningen av receptfritt från allmänhandeln.

Dessutom så kommer Apoteket AB kunna förse sina kunder med ett mervärde i form av rådgivning samt personalens kompetens, något som inte ICA kommer ha möjlighet till.

De styrkor som ICA har gentemot mot Apoteket AB är att de har vad Brehmer kallar *”trafiken”*, det vill säga en stor omsättning av kunder.

”Varje dag vaknar 9 miljoner människor hungriga”, dessa människor kommer då även att få möjlighet att inhandla receptfria läkemedel.

På frågan vilka av dagens apotekskunder de kan locka till sig mest, svarar informanten att *”vi kommer vända oss till de kunder som har en tidigare vana av det receptfria läkemedlet och vill slippa stå i två köer och därmed spara tid”*. Däremot så tror Brehmer att så fort kunden har några funderingar kring en åkomma eller ett läkemedel så väljer dessa att gå till apoteket.

Informanten identifierar även flera möjligheter till en ökad total omsättning i samband med en omreglerad apoteksmarknad. *”De bästa grannarna man kan ha förutom Systembolaget är även ett apotek”* - Dessa grannar bidrar till en ökad kundström och i och med en omreglering kan fler apotek komma att etablera sig i nära anslutning med en ICA butik, något som gagnar hela koncernen.

Om ICAs egen försäljning av receptfria läkemedel skulle resultera i allt för låga försäljningssiffror så kan företaget komma att fundera kring olika alternativ. Informanten hänvisar då till att de eventuellt skulle ingå ett samarbete med en extern leverantör som ställer upp ett ställ med receptfria läkemedel i deras egna butiker. Däremot kommer ICA att ha kvar försäljningen av receptfritt men frågan blir istället hur denna försäljning kommer att hanteras.

Intervjun avslutas med att informanten konstaterar att Apoteket AB har många styrkor och fördelar för att de ska uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad, men tillägger att de kommer möta flera aktörer som är väldigt service medvetna samt marknadsorienterade. Många av dessa kommer att utgöras av de internationella aktörerna som dessutom har ett fördelaktigt nätverk samt goda avtal med olika leverantörer. Informanten nämner i samband med detta aktörer som Phoenix, Boots och Celesio. Förutom de internationella aktörerna som kommer etablera sig på apoteksmarknaden är informanten övertygad om att majoriteten av den svenska allmänhandeln kommer sälja receptfritt efter den 1:a november och därmed måste kakan delas på ännu fler aktörer.

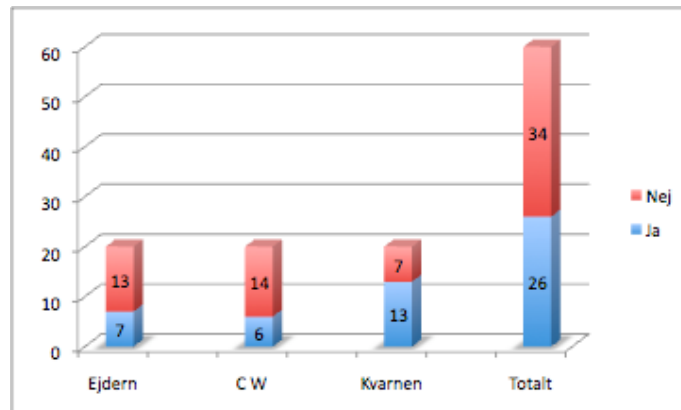
6.2 Sammanställning av enkätundersökningen

I tabellen nedan har författarna sammanställt svaren på de frågorna respondenterna hade möjligheten att svara Ja alternativt Nej på, i enkätundersökning. Svaren är i procent och är baserade på svar från totalt 60 respondenter.

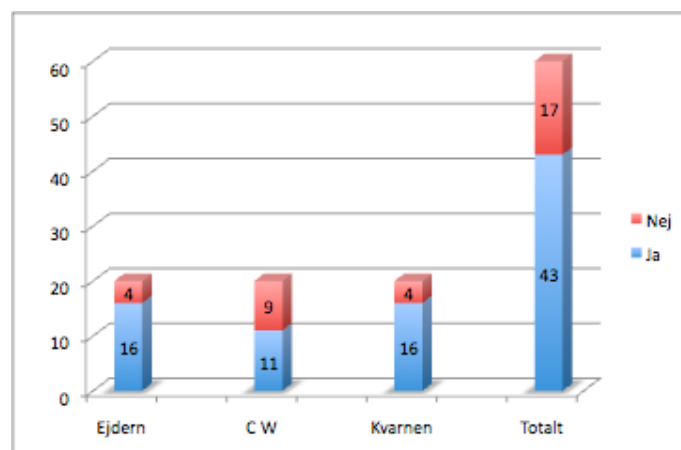
Svar	Ja (%)	Nej (%)
Fråga		
Är det rätt avskaffa det svenska apoteksmonopolet? (Fråga 1)	57	43
Skulle ni vilja ha möjligheten att köpa receptfria läkemedel från dagligvaruhandeln såsom exempelvis från matvarubutik eller bensinstationer? (Fråga 2)	72	28
Är kända varumärken (t.ex. Alvedon eller Treo) viktiga för dig vid köp av receptfria läkemedel? (Fråga 3)	68	32
Skulle du uppskatta längre öppettider på apoteket? (Fråga 6)	67	33
Anser du att apotekets utbud av receptfria läkemedel är tillräckligt? (Fråga 7)	90	10
Anser du att det finns tillräckligt många apotek i ditt närområde, dvs. bra tillgänglighet? (Fråga 8)	73	27
Anser du att kompetensen hos personalen är viktig vid köp av receptfria läkemedel? (Fråga 9)	97	3
Är det viktigt för dig att kunna få personlig rådgivning vid köp av receptfria läkemedel? (Fråga 10)	97	3
Kommer du fortsätta att köpa receptfria läkemedel på Apoteket även efter omregleringen? (Fråga 11)	88	12
Kan du tänka dig att köpa receptfria läkemedel från utländska aktörer som kan komma in på den svenska marknaden? (Fråga 12)	50	50

Författarna här även valt att sammanställa svaren på de olika frågorna separat i form diagram, för att läsaren lättare ska kunna se hur utfallet blev samt se hur svaren fördelade sig på de olika apoteken, Ejdern (Huddinge), C W Scheele (Stockholm City) och Kvarnen (Solna).

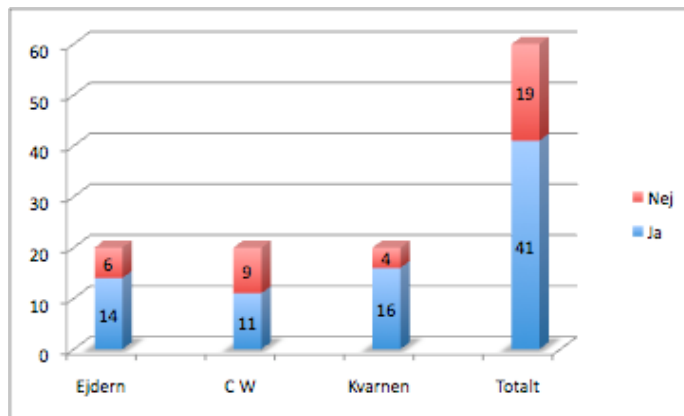
Fråga 1. *Är det rätt avskaffa det svenska apoteksmonopolet?*



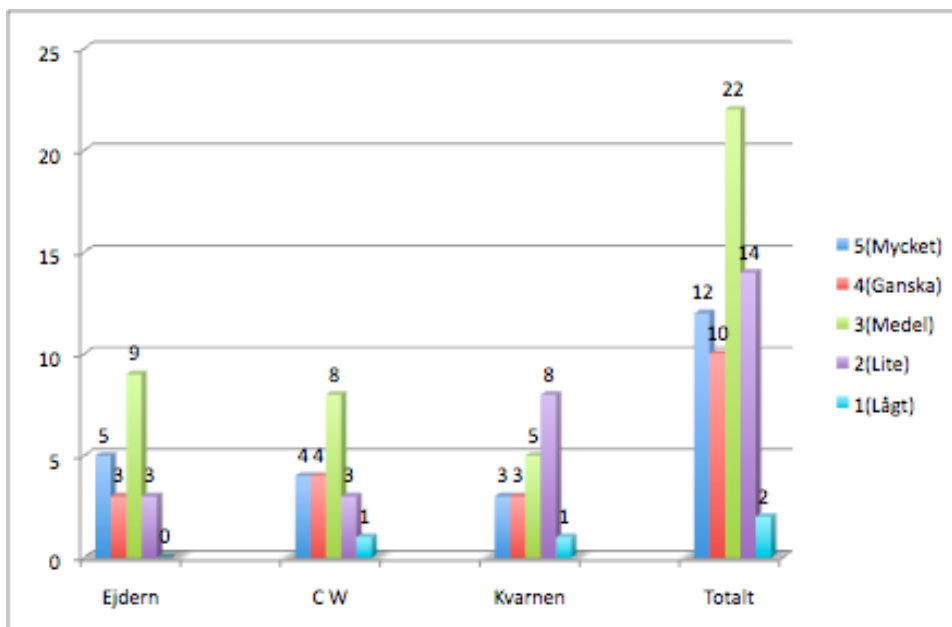
Fråga 2. *Skulle ni vilja ha möjligheten att köpa receptfria läkemedel från dagligvaruhandeln såsom exempelvis från matvarubutik eller bensinstationer?*



Fråga 3. Är kända varumärken (t.ex. Alvedon eller Treo) viktiga för dig vid köp av receptfria läkemedel?

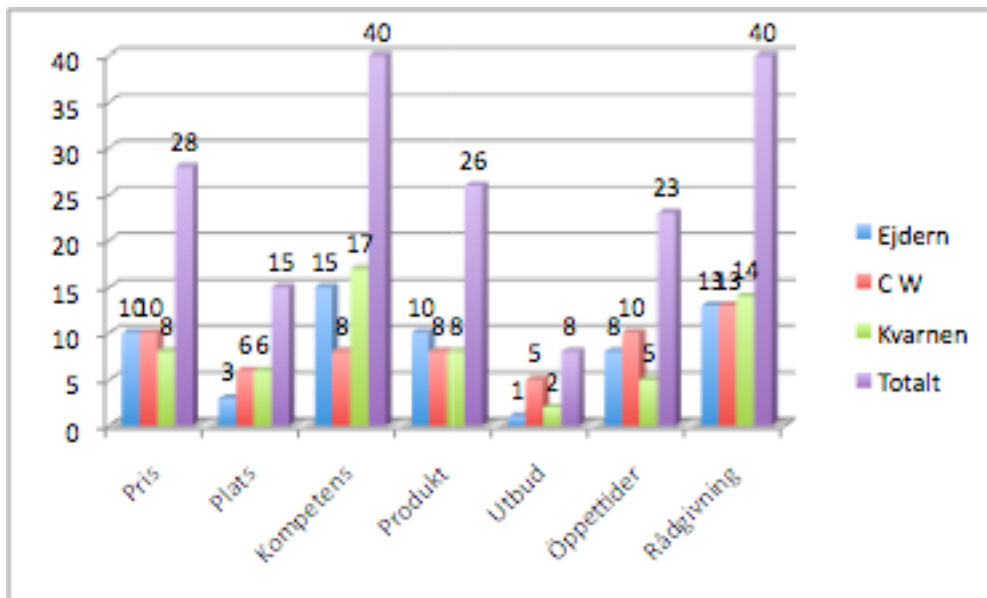


Fråga 4. Hur pass viktigt är köp av receptfria läkemedel för dig på en skala från 1 till 5 (1-oviktigt, 5-mycket viktigt)?

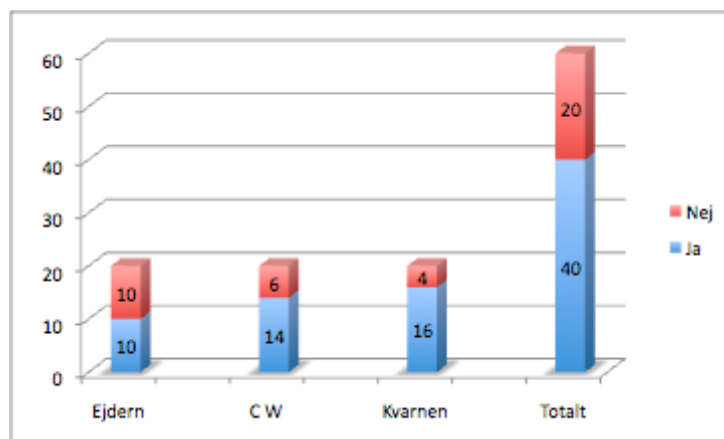


Fråga 5. Kryssa för de faktorer som du anser är viktiga när du köper receptfria läkemedel!
(Kryssa i max 3 alternativ)

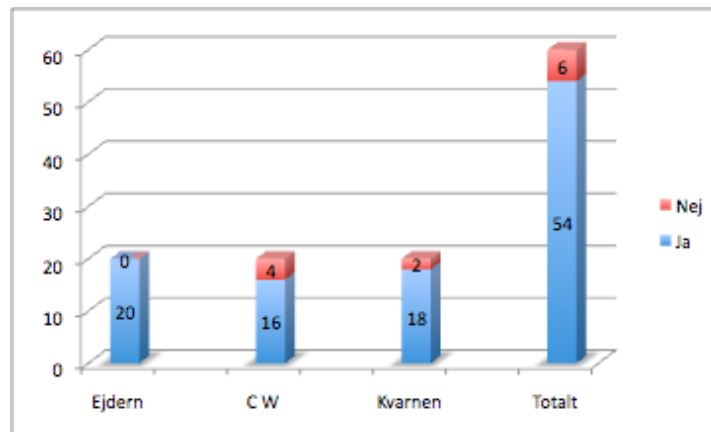
- Pris Plats Personalens kompetens
 Produkt Stort utbud Tillgång till rådgivning
 Butikens öppettider



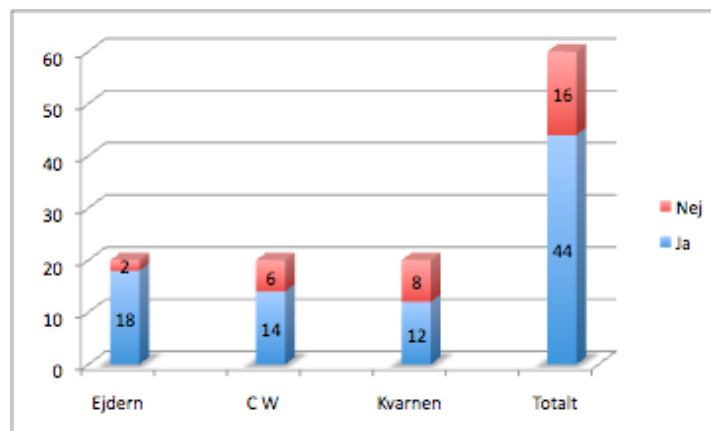
Fråga 6. Skulle du uppskatta längre öppettider på apoteket?



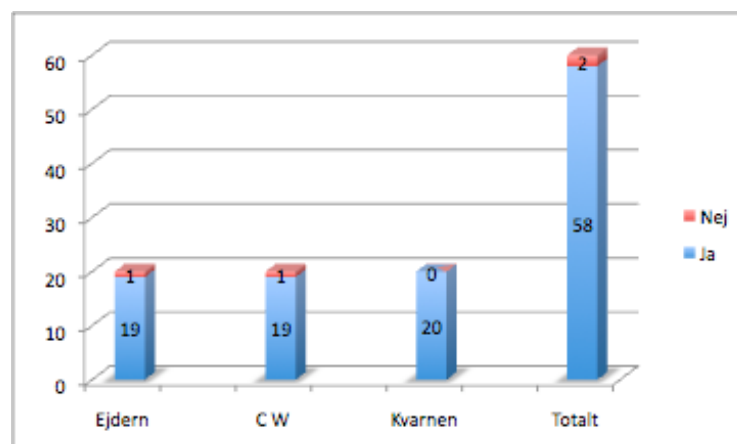
Fråga 7. Anser du att apotekets utbud av receptfria läkemedel är tillräckligt?



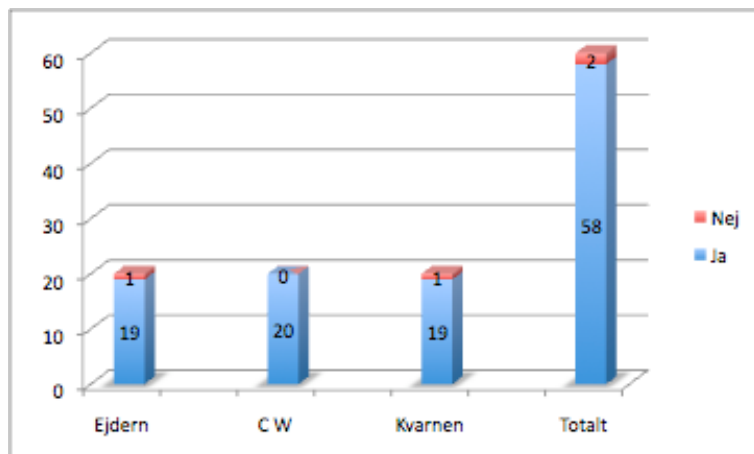
Fråga 8. Anser du att det finns tillräckligt många apotek i ditt närområde, dvs. bra tillgänglighet?



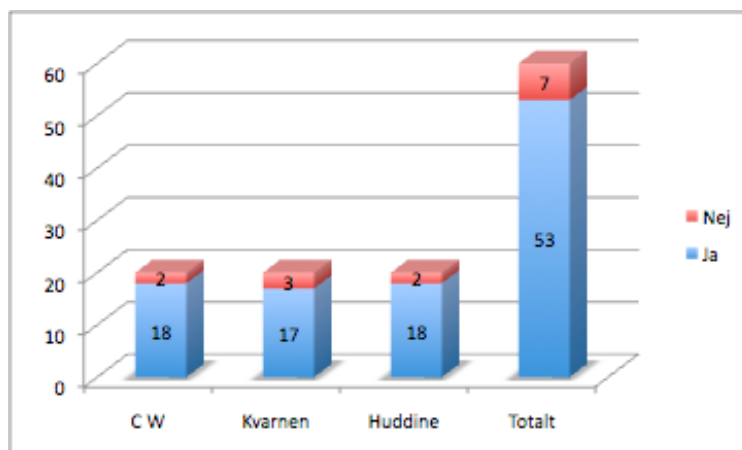
Fråga 9. Anser du att kompetensen hos personalen är viktig vid köp av receptfria läkemedel?



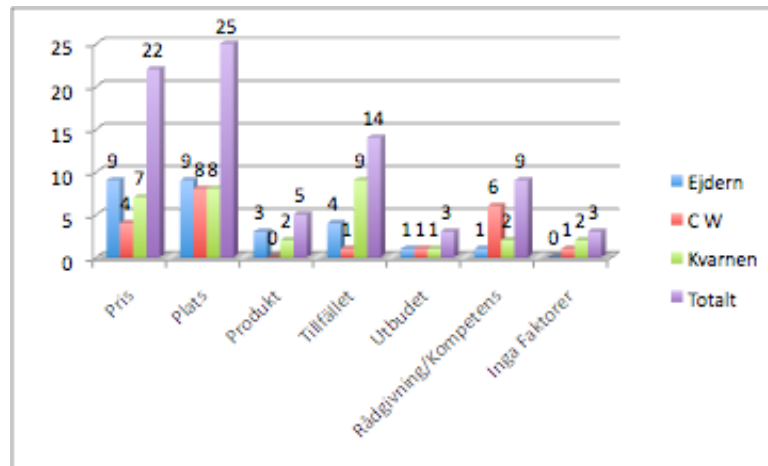
Fråga 10. *Är det viktigt för dig att kunna få personlig rådgivning vid köp av receptfria läkemedel?*



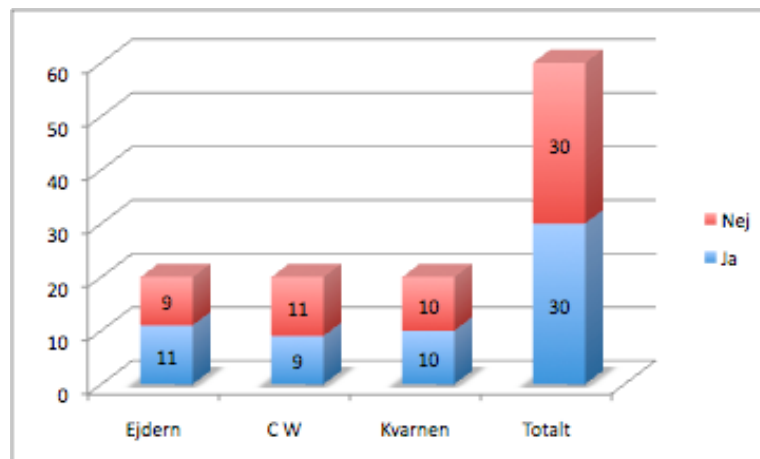
Fråga 11. *Kommer du fortsätta att köpa receptfria läkemedel på Apoteket även efter omregleringen?*



Följdfråga till fråga 11. Om Ja: vilka faktorer kan bli avgörande för att du ska börja köpa receptfria läkemedel i andra butiker än apoteket? (t.ex. priset, platsen, produkten etc.)



Fråga 12. Kan du tänka dig att köpa receptfria läkemedel från utländska aktörer som kan komma in på den svenska marknaden?



7.0 Analys

I denna del av arbetet kommer författarna analysera den empiri som sammanställts i föregående avsnitt. Analysen kommer att presenteras utifrån de variabler som identifierats i studiens teoretiska referensram.

Författarna har valt att strukturera analysen efter de variabler som tagits fram i den teoretiska referensramen:

- *Marknadsföringsstrategier*
- *Mervärdeskapande aktiviteter*
- *Engagemang och Lojalitet*

Underrubrikerna i följande avsnitt utgörs av intervjuer med de valda informanterna samt respondenternas svar i enkätundersökningen. Denna disposition har valts för att tydligare presentera analysen utifrån de ur teorierna relevanta variablerna.

7.1 Marknadsföringsstrategier

7.1.1 Bo Gunnarsson

Enligt denne informant så var *priset* inte en faktor som aktörerna på den fria marknaden gällande receptfria läkemedel kommer konkurrera om.

Däremot kommer *platsen* ha en större inverkan vid valet av marknadsföringsstrategi. Tillgängligheten samt butikens öppettider blir av betydelse då kunderna väljer sitt inköpsställe. Gunnarsson tror att många av dagens apotekskunder kommer köpa sina receptfria läkemedel i samband med att de köper livsmedel eller andra dagligvaror i allmänhandeln för att spara tid. Detta gäller då främst de läkemedel som kunderna är vana med och som de har inhandlat tidigare, men så fort kunden behöver rådfråga eller har en fundering så kommer Apoteket AB bli kundens inköpsställe.

Apoteket ABs *personal* besitter en stor kompetens gällande läkemedel och därmed kan erbjuda kunderna rådgivning. Gunnarsson konstaterar vidare att Apoteket ABs största fördel är dess *varumärke*

som förknippas av större delen av den svenska befolkningen med trygghet och kompetens. Detta har bidragit till att företaget har en stor andel lojala kunder.

Men det är inte bara ett starkt varumärke som företaget byggt upp utan de har även skaffat sig en stor erfarenhet av hantering och tillhandahållande av läkemedel. Dessutom har de beprövade system och *processer* som de jobbar efter.

Med hänvisning till avsnittet studiens teoriområde kan ett starkt varumärke och beprövade processer däremot bli till nackdel för företaget vid tillämpningen av en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad. Ett starkt varumärke har även bidragit till högre förväntningar hos kunderna, något som de måste leva upp till.

7.1.2 Yvonne Stargård

Även enligt Stargård, så är *varumärket* Apoteket ABs stora fördel på den fria marknaden tillsammans med *apotekspersonalens kompetens* men hon tillägger även att de statliga apoteken kommer ha bättre förutsättningar än sina konkurrenter inom den svenska allmänhandeln. De regleringar som kommer omfatta dagligvarubutiker kommer göra det svårare för dem att lyckas konkurrera med aktörerna på apoteksmarknaden.

Den bästa marknadsföringsstrategin enligt informanten är att ”...*anpassa sig efter butikens lokala kundkrets*”. Därför blir det av stor vikt för de statliga apoteken inom Apoteket AB att se över vilka kunder som handlar i butiken och anpassa sin verksamhet efter deras behov och förväntningar. Detta kan betyda att man anställer personalen som kan prata utländska språk om butiken ligger i en förort. Om apoteket ligger i nära anslutning till andra butiker inom dagligvaruhandeln kan det bli till fördel att förlänga sina öppettider för att anpassa sin *tillgänglighet*.

Närheten och tillgängligheten till ett apotek har även bidragit till att en stor majoritet av apotekskunderna är mer trogna *platsen* än varumärket.

Den *påverkan* som Apoteket AB bör ha på sina kunder är att tydligt göra de medvetna om att de statliga apoteken är skilda från de nya privata apoteken. Stargård förklarade detta med att ett eventuellt misskötande av ett privat apotek ”...*kan ge negativa ringar på vattnet*” och därmed skada Apoteket ABs starka varumärke.

7.1.3 Johan Brehmer

Enligt denne informant var **produkten** en av de viktigaste faktorerna som aktörerna kommer att konkurrera om. Därmed kommer Apoteket AB ha stor fördel eftersom de kommer ha ett större utbud av receptfritt än dagligvarubutikerna då företag som ICA inte kommer få sälja alla de artiklar som idag finns på apoteksmarknaden. Apoteket AB kommer även ges möjligheten att rekommendera sina kunder olika alternativa produkter och därmed få en större **påverkan** på kunderna.

Platsen blir en av de faktorer där allmänhandeln har en klar fördel över de statliga apoteken. För det mesta bor människor närmare en livsmedelsbutik än ett apotek och dessutom har dessa en större omsättning av kunder som kommer kunna inhandla exempelvis huvudvärkstabletter i samband med livsmedelsprodukter.

Därmed blir konkurrens om platsen i form av tillgängligheten och attraktiva lägen en av flera utmaningar för de statliga apoteken. Alternativt se möjligheten i att strategiskt placera sina butiker i direkt anslutning till stora matvarubutiker så som ICA Maxi, och därmed ta del av grannens stora omsättning av kunder.

Efter sammanställandet av samtliga intervjuer kan konstateras att den yngre generationen kunder, sällanköparna samt de stressade kommer med större sannolikhet att välja butiker inom allmänhandeln vid inköp av receptfritt som de känner sig bekanta med. Detta kan komma att ha en stor inverkan på den sortens **påverkan** Apoteket AB väljer att ha på sina kunder och framförallt till vilka målgrupper de ska rikta sig till.

7.1.4 Enkätundersökningen

Mer än två tredjedelar svarade att kända varumärken såsom Alvedon och Treo är viktiga för dem vid köp av receptfria läkemedel (fråga 3). Därmed blir det av stor vikt för apoteksmarknadens aktörer att erbjuda sina kunder ett sortiment med kända och beprövade **produkter**.

Personalens kompetens, tillgång till rådgivning samt **priset** var de 3 faktorerna som de flesta respondenterna ansåg viktigast vid inköp av receptfria läkemedel (fråga 5).

Priset var även den näst viktigaste faktorn för kunderna när de ska välja sitt inköpsställe. Dessutom var **platsen** samt **tillfället** en stark orsak till att kunderna kan tänka sig byta inköpsställe av receptfritt (fråga 11).

67 procent av de tillfrågade skulle uppskatta **längre öppettider** på apoteket och dessutom sa många respondenter i samband med denna fråga att de skulle vilja se att apotek hade öppet längre på helger (fråga 6). Här har dagligvaruhandeln en klar fördel mot Apoteket AB och därför blir **platsen** i form av **tillgängligheten** en viktig faktor som de statliga apoteken måste ta hänsyn till på den konkurrensutsatta marknaden.

Däremot svarade majoriteten att det finns tillräckligt med apotek i deras närområde (fråga 8).

7.1.5 Sammanställning av Marknadsföringsstrategier

Intressant att belysa är att enligt apotekskunderna så är **priset** en av de viktigaste faktorerna de tar hänsyn till när de inhandlar receptfria läkemedel och kan tänka sig att gå till en annan butik om de har ett lägre pris, samtidigt som informanten Gunnarsson påstår att priset inte blir en faktor som aktörerna på den konkurrensutsatta marknaden kommer konkurrera om.

Platsen och **produkten** är av stor betydelse enligt samtliga informanter vid val av marknadsföringsstrategi. Att vara på rätt plats, vid rätt tid med de rätta utbudet är några av de behov som marknadsaktörer behöver anpassa sig efter.

Apoteket ABs starka **varumärke** är förenat med stor lojalitet från apotekskunderna, något som informanterna är samstämmiga om. 97 procent av respondenterna svarade att personalens **kompetens** samt **tillgång till rådgivning** är viktigt vid köpet. Detta tyder på att den kompetens som apotekspersonalen besitter blir en av de viktigare faktorerna i marknadsmixen för Apoteket AB.

Den fysiska omgivningen, inredningen och designen som de statliga apoteken har i dagsläget har visat sig vara väldigt framgångsrikt och har resulterat i den högsta butikskännedomen i Sverige. När kunderna besöker ett apotek hittar de lätt de dem söker, det finns personal på plats som de kan fråga vid behov och produkterna är gripbara för kunden. Detta har satt ett starkt intryck i kundernas medvetande och har

samtidigt lett till att de statliga apoteken blir tvungna att leva upp till högre förväntningar än sina konkurrenter.

Det som informanten Stargård starkt belyste var att varje apotek bör utforma speciella marknadsföringskampanjer efter sin butiks lokala kundkrets. Kunderna skiljer sig åt vid de olika apoteken och därför ska en anpassning göras efter det, gällande *påverkan* men även andra *arbetsprocesser*.

7.2 Mervärdeskapande aktiviteter

7.2.1 Bo Gunnarsson

På grund av omregleringen av apoteksmarknaden kommer Apoteket AB att gå från att ha varit ett statligt bolag till att bli ett företag som strävar efter vinstmaximering.

Det fördelaktiga med denna förändring blir att de statliga apoteken kommer få en ökad förhandlingskraft gentemot sina leverantörer som de tidigare inte haft. Detta kan leda till att Apoteket AB skapar långsiktiga relationer med sina leverantörer och därmed kan de tillsammans skapa ett mervärde för slutkunden genom en *gemensam mervärdeskapande process*. Med hänvisning till Värdestjärne teorin kräver detta *dubbelriktad dialog* mellan de inblandade parterna där resurser och kunskap kan flöda fritt. Dessutom måste Apoteket AB *involvera* såväl sina leverantörer som kunder, men även hela sin egen personal för att underlätta den mervärdeskapande processen. Det hinder författarna ser med att Apoteket AB ska kunna arbeta på ett sådant sätt är att de inte har en tidigare erfarenhet av detta. De är under ett styrt reglerverk samt att de har starka föreställningar och begreppsbilder som är svåra att ändra på, med hänvisning till studiens teoriavsnitt.

Mervärdet kring varumärket som Sveriges näst starkaste, kommer vara en stark faktor för långsiktigt överlevnad, som tidigare nämnts. Detta blir en av de viktigaste faktorerna för mervärdeskapande för Apoteket AB eftersom att de är starkt associerade till läkemedel hos den svenska befolkningen idag. De tjänster och funktioner som kunderna upplever idag som exempelvis kompetens, trygghet och tillgång till rådgivning kommer reflekteras hos kunder i framtiden, vilket skapar klara fördelar i *kundens egna mervärdeskapande process*.

Denna fördel kommer även Apoteket AB att kunna dra ytterligare nytta av, mot konkurrenterna i allmänhandeln, där tjänster som rådgivning och förfrågningar inte kommer vara tillåtet på grund av Läkemedelsverkets regleringar.

Därför kommer Apoteket AB kunna ha ett mer fördelaktigt *kunderbjudande* än dess konkurrenter mot slutkunderna med hänvisning till dess kompetens samt möjlighet till rådgivning.

7.2.2 Yvonne Stargård

Vid informantens tillbakablick mot försäljning av nikotinläkemedel framgick det klart att Apoteket AB har goda erfarenheter med att konkurrera med allmänhandeln.

Denna seger över allmänhandeln beror troligtvis på att varan upplevs vara mer greppbar på de statliga apoteken än i dagligvaruhandeln vilket får kunden att kännas sig mer involverad i sitt köpbeslut. Då kunden känner sig mer involverad, bidrar detta till ett *mervärdeskapande*.

Eftersom apotekspersonalen kan förse sina kunder med rådgivning och att de kan använda sina kunskaper till att hjälpa *kunders egna mervärdeskapande process*, bidrar detta till att *personalen blir mer involverad*. Apotekspersonalen får därmed ett större ansvar än personalen i dagligvarubutiker. Ytterligare ansvar och större utrymme för egna bestämmelser ges apotekspersonalen då de kan förhandla med sina leverantörer. Dessutom kommer alla i apoteksbranschen, oavsett arbetsgivare och position vara med och skapa en helt ny marknad, något som kan ge en känsla av *högre engagemang och involvering inom företaget*.

All denna involvering bidrar till en mervärdeskapande enligt värdestjärnesynsättet.

Däremot vill författarna än en gång poängtera att Apoteket AB i dagsläget troligtvis inte har de förutsättningar för att skapa mervärde på detta sätt och att detta kan bli en nödvändighet om de ska uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

7.2.3 Johan Brehmer

Allmänhandelns fördelar inom mervärdeskapande kommer främst baseras på deras tillgänglighet men även deras bredare utbud av varor och tjänster. De kommer ha möjligheten att locka kunder med andra produkter än enbart läkemedel och därmed blir receptfria läkemedel en extra tjänst de kan erbjuda sina

kunder. Dessutom resulterar detta i att stärka *kundens eget mervärdeskapande* då de kan spara tid genom att de köper sina livsmedel och receptfria läkemedel på en och samma plats och därmed slippa stå i två köer. Detta är något som dagens kunder ofta efterfrågar. Det ska gå snabbt och smidigt och därför blir detta ett ännu starkare mervärde i dagens stressade samhälle.

Platsen blir en faktor där flera av butikerna i allmänhandeln kommer få stora mervärdesfördelar kring. Redan idag är flera av de stora butikerna såsom ICA Maxi, utplacerade på strategiska platser där de har stor omsättning av kunder men även att butikerna har längre öppettider. Däremot så kan den fria etableringsrätten bidra till att de statliga apoteken kan matcha sina konkurrenters fördelar gällande platsen.

Utöver detta kommer ICA utnyttja sina kunskaper inom *marknadsorientering* och *"serviceminding"* där de har större fördelar att skapa mervärde än Apoteket AB. Här har ICA ett stort försprång gentemot Apoteket AB, detta i form av att de är vana att jobba på konkurrensutsatt marknad med hög grad av *relationsskapande* med sina kunder och leverantörer i både *låg och hög involverade köpbeslut*. Deras organisationsstruktur är även uppbyggd kring konkurrens och snabb utveckling på marknaden.

Avslutningsvis blir dagligvarubutikerna inte lika beroende av sin försäljning av receptfria läkemedel så som Apoteket AB, utan de blir bara en ytterligare produkt i sortimentet.

7.2.4 Enkätundersökningen

Då all företagsekonomi baserar sig på att det finns ett utbyte mellan två parter, blir *produkten* en viktig faktor att ta hänsyn till. Detta stärks även av svaret på fråga 5 i enkätundersökningen där produkten var bland de faktorer som kunderna anser som viktigast vid köp av receptfria läkemedel.

Därför blir det viktigt för de statliga apoteken att fortsätta ha ett *brett sortiment* som kan tillgodose alla kunders behov. Kunderna har i dagsläget höga förväntningar på Apoteket AB och därför blir produkten en av flera faktorer som de måste leva upp till och skapa mervärde kring.

Receptfria läkemedel anser informanten Gunnarsson inte vara ett akut behov och folk kan vänta tills nästa dag att köpa exempelvis sin nässpray. Däremot ansåg flera av apotekskunderna att om apoteket

inte kan leva upp till deras behov gällande *tillgängligheten* kan detta påverka deras framtida köpbeteende och få dem att inhandla sina receptfria läkemedel hos en annan leverantör.

Detta stärks även ytterligare då 43 av totalt 60 tillfrågade svarade att de skulle vilja ha möjligheten att köpa receptfria läkemedel från dagligvarubutiker.

Även inom mervärdeskapande blir involveringen en viktig faktor. I sammanställningen av svaren på fråga 4 gavs förståelsen att de flesta av apotekskunderna ansåg att köp av receptfria läkemedel är ett relativt höginvolverat behov. Många respondenter sa i samband med denna fråga att de gärna tar sig tid att rådfråga personalen vilken huvudvärkstablett som passar bäst för just dem eller vilken kräm som är mest skonsam mot deras hud. Med hänvisning till Involveringsteorin samt Värdestjärnan kan det konstateras att kundernas involveringsgrad samt om det finns generell eller specifik efterfrågan på marknaden har en stor inverkan på val av marknadsföringsstrategi.

Strategier för *relationsuppbyggande* lämpar sig bra för en specifik marknadsefterfrågan, som det på marknaden verkar råda, enligt enkätundersökningen. Detta kräver dock som tidigare nämnts att företaget blir mer marknadsorienterade.

7.2.5 Sammanställning av Mervärdeskapande aktiviteter

Fördelarna som Apoteket AB besitter innan omstruktureringen, som alla de tre informanterna tar upp är personalens kunskap och tillgången till rådgivning. Detta förstärks även av enkätundersökningen där de tillfrågade mest värdesatte, *personalens kompetens* och *tillgång till rådgivning*, något som kännetecknas av ett höginvolverat behov.

Det är de höginvolverade kunderna som kommer att föredra Apoteket AB framför dess konkurrenter, något som informanterna är överens om. Däremot kommer troligen de låginvolverade kunderna att köpa sina receptfria läkemedel i samband med köp av andra varor såsom livsmedel, i butiker inom allmänhandeln. Med hänvisning till denna konstatering kan en eventuell splittring ske av dagens apotekskunder.

För Apoteket AB kan det betyda att de ska leva upp till de höginvolverade kunders höga förväntningar samt att identifiera de låginvolverade kundernas behov och förväntningar och skapa ett mervärde som är anpassat efter dem.

Den ökande styrkan som Apoteket AB kommer få mot leverantörerna är en klar mervärdeskapande fördel mot vad det tidigare hade, denna fördel har redan de stora konkurrenterna som tänker etablera sig

på den svenska marknaden, eftersom de har erfarenheten av att jobba på en konkurrensutsatt marknad och därmed i *marknadsorienterad riktning*.

De möjligheter som i samband med omregleringen öppnas för Apoteket AB är att de får välja sina leverantörer och förhandla med dessa, något de måste ta tillvara på enligt informanten Gunnarsson. Därmed kan *långsiktiga relationer* byggas upp med leverantörerna med hänvisning till studiens teoriavsnitt.

7.3 Engagemang och Lojalitet

7.3.1 Bo Gunnarsson

Det är inte enbart hot som väntar för Apoteket AB på en konkurrensutsatt marknad utan även flera möjligheter. Aktörerna inom den receptfria läkemedelsmarknaden ges möjligheten att välja sina leverantörer men även att förhandla med dessa, som konstaterades i förra stycket. Därmed kan de bygga upp relationer som kan ge flera fördelar. Dessutom får apotekscheferna bestämma om sitt lager och välja vilka av de receptfria läkemedlen man vill ha i sitt utbud. Därmed får cheferna ett *större ansvar och fler valmöjligheter*, något som kan göra dem mer involverade.

Involveringen blir även en viktig faktor vid utvecklandet av anpassade marknadsföringsstrategier. Personalens erfarenhet och kompetens samt kundens kunskap blir därför viktig källa till kunskap och mervärdeskapande genom *samproduktion*.

7.3.2 Yvonne Stargård

Den anställda personalen på Apoteket Kvarnen i Solna är högt involverade i sin butiks verksamhet. De trivs bra på arbetsplatsen och vill ogärna tänka sig att bli uppköpta av en ny aktör, enligt informanten. Det *engagemang* och den *lojalitet* de anställda har för sin arbetsplats bidrar till ett trevligare bemötande och en större *service medvetenhet* mot butikens kunder. Den struktur och de processer de anställda är vana med att arbeta i har skapat en viss föreställning om hur det bör vara. Därför känns en ny marknadssituation med eventuella förändringar i processer främmande med en viss oro. Denna

osäkerhet och rädsla som de anställda känner över förändringar kan bli en käpp i hjulet för Apoteket AB då de kan bli tvungna att förändra och anpassa sig efter den situationen som väntar dem efter omregleringen.

Den *externa involveringsgraden* som butiken har från sina kunder gällande engagemang och lojalitet menar informanten vara väldigt hög. Kunderna är trogna och lojala sin butik och känner även en stor trygghet vid inköp på Kvarnen. Den höga externa involveringsgraden blir definitivt en av de statliga apotekens styrkor på den konkurrensutsatta marknaden. Här måste än en gång poängteras att ett starkt varumärke som är förknippat med en hög extern involveringsgrad blir en stor utmaning då de har mycket att leva upp till. Om de statliga apoteken inte lyckas leva upp till kundernas höga förväntningar på den fria marknaden är risken stor att varumärket tar stor skada och därmed riskerar företaget att de drabbas av en *negativ ryktesspridning*, bland sina kunder och leverantörer.

7.3.3 Johan Brehmer

De potentiella konkurrenterna till Apoteket AB, bland dem ICA, har i dagsläget inte samma höga involveringsgrad med dagens apotekskunder. Brehmer menar på att många av dagens apotekskunder kan känna av en barriär för att inhandla receptfritt på ICA. Detta beror främst på bristen i trovärdigheten, något som blir en svår utmaning för konkurrenterna.

Då dagligvarubutikerna inte får möjligheten att förse sina kunder med rådgivning och att särskilda regler kommer sättas upp för exponeringen av produkten i butiken bidrar detta till att kunderna kan distansera sig från dem. Något som kan komma att skapa problem vid *relationsuppbyggandet* med slutkunden.

De internationella aktörerna som Boots, Phoenix och Celesio har fördelen av att ha nära samarbeten med leverantörer runt om i världen som de har byggt upp starka relationer med, något som det statliga Apoteket AB idag saknar. Därmed har konkurrenterna på apoteksmarknaden en högre involvering med sina externa leverantörer och därmed redan goda och fördelaktiga avtal.

Dessutom har ICA goda förutsättningar att skapa ett stort *engagemang* bland sina kunder då de har ett bredare sortiment samt erfarenheten att jobba i en *marknadsorienterad riktning*.

7.3.4 Enkätundersökningen

Majoriteten av de tillfrågade tyckte att köp av receptfria läkemedel var ett medelmåttigt till ett högt involverat behov (fråga 5). Därför blir såväl strategier för relationsuppbyggande som strategier för stordriftsfördelning viktiga för att uppnå långsiktig överlevnad på den konkurrensutsatta apoteksmarknaden, med hänvisning till teoriavsnittet.

Problemet som däremot måste belysas även här är att företag och organisationer som tidigare varit i en monopolsituation och under ett styrt regelverk kan uppleva en tröghet i att anpassa sin struktur till att få sin personal att arbeta marknadsorienterat och bygga upp relationer.

Fråga 12 i enkätundersökningen var till syfte att se om apotekskunden kan tänka sig att köpa receptfritt från utländska aktörer som kan komma att etablera sig på den svenska apoteksmarknaden. Hälften av de tillfrågade svarade nej på denna fråga. Med hänvisning till Brehmers kommentar att ”*kunder kan känna försiktighet till att köpa från andra aktörer än det statliga Apoteket AB*”, kan det styrkas ännu mer att apoteksmarknadens kunder är mer **trogna** och **lojala** de statliga apoteken samtidigt som de känner en viss barriär av att inhandla receptfritt från andra aktörer.

7.3.5 Sammanställning av Engagemang och Lojalitet

Den externa involveringsgraden Apoteket AB har med sina kunder blir av stor vikt och troligtvis deras starkaste fördel på en konkurrensutsatt marknad.

Å andra sidan är konkurrenterna bättre anpassade för att arbeta **marknadsorienterat**, på grund av deras erfarenhet av att ha varit verksamma på en konkurrensutsatt marknad samt att de har en högre grad **service medvetenhet**.

I dagsläget verkar det som om Apoteket AB har en starkt självförtroende och en hög tillit till sitt varumärke. Att Apoteket ABs varumärke är starkt är något som även tillkännages av konkurrenten ICA och dagens apotekskunder. Däremot kan deras starka självförtroende bli ett hinder för företaget att ändra på sina arbetsprocesser och organisationsstruktur. Något som kan ge konkurrenterna en möjlighet till möta marknadens behov och förväntningar på ett bättre sätt och därmed öka dess involveringsgrad konsumenterna.

8.0 Resultat

I följande avsnitt kommer studiens syfte att besvaras, som är att analysera och utvärdera det statliga Apoteket ABs förutsättningar för en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad gällande receptfria läkemedel. Även denna del disponeras efter de variabler som identifierats i studiens teoretiska referensram.

Mervärdeskapande aktiviteter

De aktiviteter som kunden upplever som mervärdeskapande enligt analysen är främst *personalens kompetens, tillgång till rådgivning* och att överlag känna en *trygghet vid köp av receptfria läkemedel*. Detta har bidragit till ett starkt och väletablerat varumärke som Apoteket AB sätter stort tillit till.

Men en övergång från att ha varit ensam aktör, till att börja konkurrera med andra kräver i sin tur omkonfigurering av den mervärdeskapande processen. Marknaden kommer efter omregleringen präglas av flera olika kunderbjudanden, som alla har till syfte att skapa mervärde åt slutkunden. Förutsättningar för denna marknadsorienterade och mervärdeskapande process är att Apoteket AB har en organisationsstruktur som är anpassad efter en konkurrensutsatt marknadssituation. Dessutom som tidigare konstaterats, har de statliga apoteken högre förväntningar att leva upp till än sina konkurrenter. Värdestjärne teorin förespråkar även att företaget måste involvera samtliga av sina inblandade parter för att skapa ett mera kund anpassat erbjudande. Detta är även något som författarna håller starkt med om i fallet med Apoteket AB och menar på att detta blir en förutsättning för att de ska skapa en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad. Vidare blir detta också ett krav för att de ska behålla sitt starka varumärke och sin företagsprofil.

Marknadsföringsstrategier

För att Apoteket AB ska få så goda förutsättningar för framtiden som möjligt kräver detta att de anpassar sin marknadsmix efter de behov och förväntningar som kommer präglas på marknaden efter omregleringen. Efter sammanställning av empirin från både informanterna samt respondenterna förstod författarna att *personalen* samt *platsen* var de två viktigaste faktorerna.

De statliga apoteken har även fördelaktigare förutsättningar i form av ”*fysiskt bevis*” då dagens kunder känner igen sig i den interiör som skapats. Kunderna vet vart varorna är placerade i butiken, produkterna är direkt gripbara samt att platsen är en synonym för trygghet och säkerhet.

Dessa styrkor är viktiga för den framtida situationen men förutsättningen för att dessa ska finnas kvar efter omregleringen är att de statliga apoteken ständigt ser över sin verksamhet och anpassar sig efter rådande marknadssituationen. De faktorer som är viktiga för dagens apotekskunder kan bli mindre viktiga för kunderna efter omregleringen.

Företag lever i en dynamisk omvärld med skiftande marknadsbehov och förväntningar som hela tiden måste levas upp till för att uppnå långsiktig överlevnad. Detta kräver i sin tur en organisationsstruktur som kan anpassa sig till den dynamiska omvärlden och skiftande behoven.

Dessutom verkar det vara viktigt att anpassa marknadsföringsstrategierna efter varje apoteks lokala kundkrets i form av de sju p:na i Marknadsföringsmixen.

Engagemang och Lojalitet

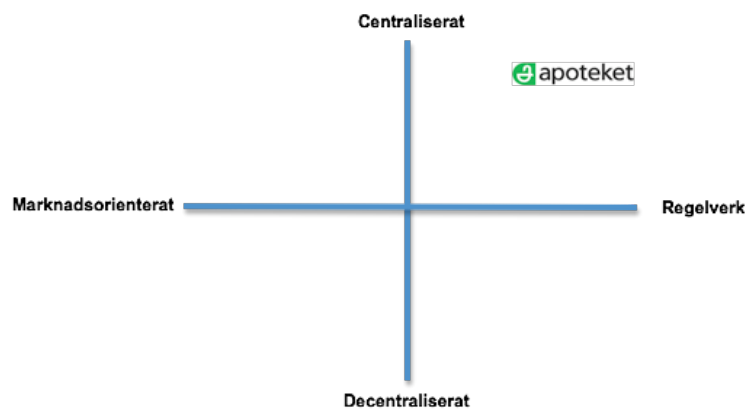
Förutsättningen för att skapa en anpassad marknadsföringsstrategi är att göra Apoteket ABs samtliga inblandade *involverade*. Denna involvering skall ske internt inom företaget men även externt mot kunden och övriga intressenter. Kommunikationen dem emellan skall vara *dubbelriktad* så att resurser och kunskap kan flöda fritt och även bidra till ny kunskap.

De dominerade idéerna som finns inom ledningen i Apoteket AB måste flöda fritt inom hela organisationen. Denna involvering skulle generera snabbare förändringsprocesser både inom butikerna och på det organisatoriska planet och därmed resultera i en mer *marknadsorienterad riktning* och ett mer *decentraliserat styre*.

Kundernas involveringsgrad är av hög betydelse för vilka marknadsföringsstrategier företaget skall tillämpa. Med hänvisning till studiens enkätundersökning kan konstateras att kunderna är mer höginvolverade än låginvolverade vid köp av receptfritt. Med stöd av arbetets teoriavsnitt, lämpar sig därför marknadsföringsstrategier inom relationsmarknadsföring bäst för höginvolverade köpbeslut. Det som sätter käppar i hjulet för sådana strategier är att Apoteket AB i dagsläget är centraliserat styrt och under ett starkt regelverk.

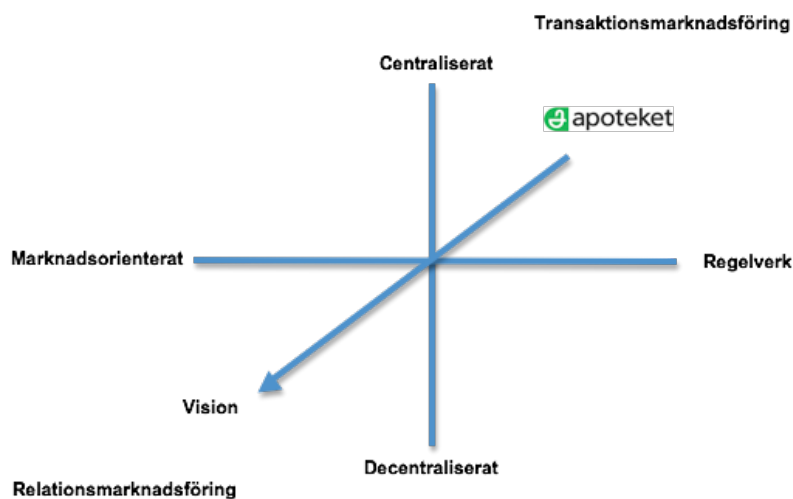
För att ytterligare tydliggöra för läsaren om Apoteket ABs förutsättningar för en anpassad marknadsföringsstrategi på en konkurrensutsatt marknad har följande illustrerats (samtliga illustrationer i detta avsnitt är framtagna av författarna själva).

Dagens Apoteket AB har en centraliserad organisationsstruktur med starkt regelverk, där varumärket är deras starkaste sida.



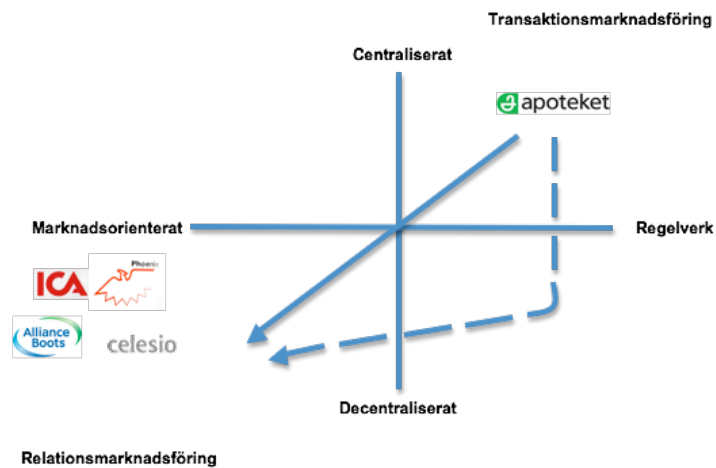
Apoteket ABs vision bör gå mot en mer marknadsorienterad riktning genom att de bli mer decentraliserade i sin struktur, detta för att skaffa sig bättre förutsättningar för framtiden.

Detta skall även möjliggöra relationsuppbyggande processer med kunder, personal och andra intressenter.



De mervärdeskapande aktiviteterna och marknadsföringsstrategierna skulle på så sätt kunna anpassas till kundernas behov och förväntningar på en konkurrensutsatt marknad. Därmed kommer Apoteket AB bättre kunna konkurrera med de blivande aktörerna.

Flera av apoteksmarknadens blivande aktörer befinner redan där Apoteket AB vill komma.



Denna förändringsprocess kommer bli en svår utmaning för Apoteket AB eftersom de har ett styrt regelverk, som de inte kommer kunna släppa direkt efter omregleringen (se den streckade pilen i ovanstående bild). Därför kan förändringen till att bli mer marknadsorienterad komma att bli en lång och utdragen process.

9.0 Slutsats

I detta kapitel kommer författarna att besvara studiens forskningsfråga som lyder enligt följande: Vilka faktorer är viktiga för att det statliga Apoteket AB skall uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad? Detta görs genom att dra slutsatser från studiens resultat.

Studiens resultat visade på att Apoteket ABs **varumärke** är väletablerat samt att majoriteten av dagens apotekskunder känner en stark tillit och förtroende till varumärket.

Dess starka varumärke samt kunniga personalen måste integreras i företagets **kunderbjudande**. På så sätt får kunden mer än enbart en produkt och detta ökar kundens egna mervärdeskapande logik.

Denna mervärdeskapande process kräver dock att **involveringen** sker både internt och externt, relationer skapas med kunder och leverantörer, som är förutsättningen för en lyckad **samproduktion**.

Den marknadsmix som författarna anser vara av högsta relevans för Apoteket AB den första tiden efter omregleringen är främst **personalen, platsen** samt **produkten**.

Författarna vill härmed slutligen konstatera att den viktigaste faktorn för att uppnå långsiktig överlevnad för Apoteket AB är att de måste gå från sitt starkt styrda regelverk och hierarkiska struktur till att bli mer marknadsorienterade. På så sätt kan de bättre anpassa sig till en konkurrensutsatt marknad.

Men på grund av en centraliserad organisationsstruktur och ett styrt regelverk kan dessa förändringar - och anpassningsprocesser bli tröga och ta lång tid.

Ett steg i rätt riktning skulle vara att företaget ändrar på sitt djupt inrotade idésystem och därmed blir mer flexibla för förändringar.

10.0 Slutdiskussion

I detta avsnitt som också är studiens sista kapitel kommer avslutande diskussion föras kring metodvalet, resultatet samt slutsatsen. Avslutningsvis presenteras olika förslag till fortsatta studier inom detta ämnesområde.

Författarna anser i efterhand att urvalet i enkätundersökningen kunde gjorts mer representativt för hela populationen genom att öka antalet respondenter. Därför bör resultatet från denna undersökning betraktas med viss försiktighet.

Dessutom skulle den interna involveringsgraden hos apotekspersonalen mätas mer tillförlitligt genom att intervjua några av de anställda på de statliga apoteken.

I inledningsskedet trodde författarna starkt på att Apoteket AB kommer behålla en dominerande marknadsställning trots att flera aktörer kommer att etablera sig på den svenska apoteksmarknaden efter omregleringen. Men efter analyseringen av empirin förstod författarna att främst de större internationella aktörerna som kan komma in på marknaden kommer att utgöra ett väldigt stort hot mot studieobjektet. Anledningen är att dessa aktörer har en erfarenhet av att jobba på en konkurrensutsatt marknad och har på sätt utvecklat och anpassat sin organisationsstruktur därefter. Dessutom är dem vana av att arbeta marknadsorienterat, något som Apoteket AB inte är och som författarna tror kommer bli den avgörande faktorn för att uppnå långsiktig överlevnad.

Författarna anser även att Apoteket AB sätter en alltför stor tillit till sitt starka varumärke och menar på att faktorer som platsen kommer att urholka detta varumärke, då kunderna verkar vara mer trogna platsen där man inhandlat sina receptfria läkemedel tidigare än vad dem är till själva varumärket.

Ämnet som författarna valt att skriva om har varit väldigt högaktuellt och flera förändringar har skett under själva uppsatsskrivandet, exempelvis 5:e maj 2009, då Omstruktureringsbolaget presenterade listan på vilka av dagens apotek som ska komma till försäljning. Eftersom omregleringen av apoteksmarknaden ännu inte har genomförts under skrivande stund så har författarna enbart kunnat spekulera i det som kommer att hända i framtiden och därmed endast undersöka studieobjektets förutsättningar för att uppnå långsiktigt överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

10.1 Förslag till vidare forskning

Efter genomförd studie har olika förslag på fortsatt forskning inom ämnesområdet diskuterats.

Följande förslag till vidare studier kan vara:

- * Styrkan i Apoteket ABs varumärke efter omregleringen?
- * Förändring i kundernas lojalitet mot varumärket efter omregleringen?
- * Kommer Apoteket AB lyckas gå från ett styrt - till ett flexibelt arbetssätt?

Författarna hoppas även att denna studie kan ligga till grund för en eventuell longitudinell undersökning av ämnesområdet.

11.0 Referenser

Litterära källor:

Apoteket AB (2008), *Årsredovisning*, Alfaprint, Stockholm

Christensen, Lars (2001), *Marknadsundersökning - En handbok*, Studentlitteratur AB, Lund

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur AB, Lund

Fill, Chris (2002) *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, 3:e upplagan, Pearson Education Limited, England

Grönroos, Christian. Rubinstein Dan (1986), *Totalkommunikation Analys och planering av företags marknadskommunikation*, Liber Förlag, Malmö

Gummesson, Evert (2002), *Relationsmarknadsföring. Från 4P till 30R*, Liber AB, Slovenien

Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1:a upplagan, Liber AB, Malmö

Kotler, Philip. Keller, Kevin (2006) *Marketing Management*, 12:e upplagan, Prentice Hall, Europa

May, Tim (2001), *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur AB, Lund

Norrmann, Richard. Ramírez, Rafael (1995), *Den nya affärslogiken*, 1:a upplagan, Liber-Hermods AB, Malmö

Patel, Runa. Davidsson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Yukl, Gary (2009), *Leadership in Organizations*, 7:e upplagan, Pearson, England

Wikström, Solveig, Lundkvist, Anders & Beckerus, Åke (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*, Svenska Förlaget, Stockholm

Artiklar:

Grönroos Christian, *Key-Note Paper: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, 1997

Elektroniska Källor:

Apoteket

Omregleringen av apoteksmarknaden

http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/VadViGor/Omregleringen_av_apoteksmarknaden/Bakgrunden/default.html, 2009-04-15

Aktuellt - Handeln hetaste

http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/Aktuellt/handeln_hetaste.htm, 2009-04-12

Råd & produkter

<http://www4.apoteket.se/privatpersoner/radochprodukter/sidor/startside.aspx>, 2009-05-03

Dagens Medicin

Lars Reje utreder apoteket

<http://www.dagensmedicin.se/nyheter/2006/12/21/lars-reje-utreder-apoteket/index.xml>, 2009-04-01

DN

EU hotar svenska monopol

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/eu-hotar-svenska-monopol-1.402236>, 2009-04-03

Förslag om försäljning av vissa apotek

<http://www.dn.se/ekonomi/forslag-om-forsaljning-av-vissa-apotek-1.577445>, 2009-04-03

Det betyder mycket för mig att vara självständig

<http://www.dn.se/ekonomi/det-betyder-mycket-for-mig-att-vara-sjalvstandig-1.481477>, 2009-04-06

Econ

Avreglering av det svenska apoteksmonopolet, R-2006-054

http://www.econ.se/modules/module_123/proxy.asp?I=1391&C=10&D=2&mnusel=a185a191a, 2009-04-05

Läkemedelsverket

Om Läkemedelsverket

<http://www.lakemedelsverket.se/overgripande/Om-Lakemedelsverket/Lattlast/>, 2009-05-10

Läkemedelsverkets föreskrifter - LVFS

<http://www.lakemedelsverket.se/overgripande/Lagar--regler/Lakemedelsverkets-foreskrifter---LVFS/>, 2009-05-10

Omstruktureringsbolaget

Småföretagare

<http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/Smaforetagare/>, 2009-05-10

Om OAB

<http://omstruktureringsbolaget.se/sv/OAB/>, 2009-05-10

Frågor och svar

<http://omstruktureringsbolaget.se/sv/FAQ/Fragor-och-svar/>, 2009-05-10

Omregleringen

<http://omstruktureringsbolaget.se/sv/Omregleringen/Apotek-som-saljs/>, 2009-05-10

Regeringen

Apoteksmarknaden omregleras

<http://www.regeringen.se/sb/d/8090/a/74378>, 2009-04-07

Utredning Omreglering av apoteksmarknaden

<http://www.regeringen.se/sb/d/10383/a/100205>, 2009-04-07

Omreglering av apoteksmarknaden - Prop. 2008/09:145

<http://www.regeringen.se/sb/d/10884/a/120969>, 2009-04-07

Förslag om avreglering av detaljhandeln med godkända receptfria växtbaserade läkemedel

<http://www.regeringen.se/sb/d/7927/a/72342>, 2009-05-01

Svenska Dagbladet

Hård kritik mot regler för läkemedel i butik

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_2570621.svd, 2009-04-12

Sveriges Riksdag

Svensk författningssamling (SFS)

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2008:129>, 2009-04-23

Tillväxtverket

Effekter av avreglering och konkurrens utsättning - Med fokus på vård och omsorgssektorn, R 2007:23

http://209.85.129.132/search?q=cache:aEsAkWHYrMJ:www.nutek.se/content/1/c4/67/74/R_2007_23_web_1.pdf+Taxi+avreglering&cd=2&hl=sv&ct=clnk&gl=se, 2009-04-07

12MANAGE

SWOT Analysis

http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_sv.html, 2009-04-18

Extended Marketing Mix (7-Ps)

http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps.html, 2009-04-18

Marketing Mix (4-Ps)

http://www.12manage.com/methods_marketing_mix_sv.html, 2009-04-18

Muntliga källor:

Bo Gunnarsson, *Apotekare i ledningsstaben*, Apoteket ABs huvudkontor, Södermalmsallé 36, Stockholm, 20:e april 2009, kl. 09.00

Johan Brehmer, *Affärsutvecklare*, ICAs huvudkontor, Svetsarvägen 16, Solna, Stockholm, 21:a april 2009, 10.00

Yvonne Stargård, *Apotekschef*, Apoteket Kvarnen, Hotellgatan 1, Solna, Stockholm, 27:e april 2009, kl. 15.00

12.0 Bilagor

12.1 Bilaga 1 - Enkätundersökningen

Avreglering av det svenska apoteksmonopolet

1. Är det rätt att avskaffa det svenska apoteksmonopolet?

Ja

Nej

2. Skulle ni vilja ha möjligheten att köpa receptfria läkemedel från dagligvaruhandeln såsom exempelvis från matvarubutiken eller bensinstationer?

Ja

Nej

3. Är kända varumärken (t.ex. Alvedon eller Treo) viktiga för dig vid köp av receptfria läkemedel?

Ja

Nej

4. Hur pass viktigt är köp av receptfria läkemedel för dig på en skala från 1 till 5 (1-oviktigt, 5-mycket viktigt)?

5. Kryssa för de faktorer som du anser är viktiga när du köper receptfria läkemedel!

(Kryssa i max 3 alternativ)

Pris

Plats

Personalens kompetens

Produkt

Stort utbud

Tillgång till rådgivning

Butikens öppettider

- Rangordna dina 3 ikryssade alternativ efter vilket som är viktigast!
(1 viktigaste, 2 näst viktigast etc.)

1. _____

2. _____

3. _____

6. Skulle du uppskatta längre öppettider på apoteket?

Ja

Nej

Var god vänd!

7. Anser du att apotekets utbud av receptfria läkemedel är tillräckligt?

Ja

Nej

8. Anser du att det finns tillräckligt många apotek i ditt närområde, dvs. bra tillgänglighet?

Ja

Nej

9. Anser du att kompetensen hos personalen är viktig vid köp av receptfria läkemedel?

Ja

Nej

10. Är det viktigt för dig att kunna få personlig rådgivning vid köp av receptfria läkemedel?

Ja

Nej

11. Kommer du fortsätta att köpa receptfria läkemedel på Apoteket även efter omregleringen?

Ja

Nej

- Om Ja: vilka faktorer kan bli avgörande för att du ska börja köpa receptfria läkemedel i andra butiker än apoteket? (t.ex. priset, platsen, produkten etc.)

12. Kan du tänka dig att köpa receptfria läkemedel från utländska aktörer som kan komma in på den svenska marknaden?

Ja

Nej

13. Övriga synpunkter/önskemål som du har gällande förändringar av apoteket?

Tack för din medverkan

Svaren på dessa frågor kommer att ligga till grund i skrivandet av en kandidatuppsats i företagsekonomi vid Södertörns Högskola, Stockholm.

12.2 Bilaga 2 - Förfrågningsunderlag till de personliga intervjuerna

Intervjuerna har bland annat behandlat följande teman:

- * Nuvarande arbetsuppgifter, tidigare befattningar och arbetserfarenheter.
- * Påverkan av apotekets omreglering.
- * Styrkor respektive svagheter på den konkurrensutsatta marknaden.
- * Möjligheter och hot på den konkurrensutsatta marknaden.
- * Förberedelse inför omregleringen.
- * Marknadsföringsstrategier.
- * Mervärdeskapande.
- * Engagemang och lojalitet inom företaget och hos kunderna.
- * Om konkurrenterna.
- * Framtidsvision.

Utöver dessa teman har informanterna pratat fritt.