

# Apoteket AB:s utvecklingsmöjligheter på den nya apoteksmarknaden

Författare: Elinor Adamsson  
Emma Grundmark

Handledare: Martin Johanson

## **Sammanfattning**

Syftet med denna uppsats är att identifiera olika utvecklingsmöjligheter som Apoteket AB har på den avreglerade apoteksmarknaden. Genom att analysera attraktiviteten i de olika möjligheterna är ambitionen att ge rekommendationer om framtida verksamhetsinriktningar där bolaget kan uppnå en positiv utveckling. För att identifiera utvecklingsmöjligheterna har djupgående intervjuer med personer inom Apoteket AB genomförts. Den empiriska informationen har analyserats med hjälp av en SWOT-analys samt en Directional Policy Matrix (DPM). Utifrån detta har en bedömning av marknadens attraktivitet samt företagets konkurrensförmåga genomförts för att bestämma respektive utvecklingsmöjlighets attraktivitet. I undersökningen identifierades fem potentiella utvecklingsmöjligheter. Resultatet visade att Apoteket AB har goda förutsättningar att satsa på internethandel, grossistverksamhet samt samarbete med en annan aktör. De rådande stand-still-direktiven hindrar Apoteket AB att vidta konkurrenskraftiga åtgärder tills de nya aktörerna etablerat sig. Grossistverksamhet och samarbete med andra aktörer kan därmed realiseras först när direktiven upphör. Med detta sagt är internethandel den enda av de attraktiva möjligheterna som bolaget i nuläget tillåts verkställa. För en differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper samt för vidare internationalisering har Apoteket AB i dagsläget inte tillräckligt med styrkor för att matcha dessa möjligheter. I framtiden kan dock mycket förändras och det gäller för Apoteket AB att omvandla sina svagheter till styrkor samt vara proaktiva så att fler utvecklingsmöjligheter kan realiseras.

**Nyckelord:** omreglering, utvecklingsmöjligheter, Apoteket AB, Directional Policy Matrix, SWOT-analys, marknadsattraktivitet, konkurrensförmåga

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsning.....	2
1.3 Omregleringen i stora drag.....	2
2. Teori.....	4
2.1 Introduktion till teori.....	4
2.2 The Directional Policy Matrix.....	4
2.3 SWOT-analys.....	7
2.4 Begränsningar med valda teorier.....	8
3. Metod.....	9
3.1 Forskningsansats.....	9
3.2 Primärdata.....	9
3.2.1 Urval.....	9
3.2.2 Respondenter.....	10
3.3 Sekundärdata.....	11
3.4 Poängsättning och viktning av faktorer i analysen.....	11
4. Empiri.....	13
4.1 Den strategiska inriktningen.....	13
4.1.1 Apoteket AB:s vision.....	13
4.1.2 Strategi.....	13
4.1.3 Kärnvärden.....	13
4.2 Ett starkt varumärke.....	14
4.3 Mot en konkurrensutsatt marknad.....	15
4.3.1 Direktiv om stand-still.....	16
4.4 Viktiga konkurrensmedel och utvecklingsmöjligheter.....	16
4.4.1 Kundfokus, service och tillgänglighet.....	16
4.4.2 Pris och sortiment.....	16
4.4.3 Segmentering.....	18
4.4.4 Vikten av lojala kunder.....	18
4.4.5 Samarbete.....	19
4.4.6 Vertikal integration.....	19
4.4.7 Internationell verksamhet.....	20
4.4.8 Utveckla internethandeln.....	21

4.4.9 Data- och infrastruktursystemet .....	21
5. Analys .....	22
5.1 Vertikal integration.....	23
5.2 Vidare internationalisering.....	25
5.3 Samarbete med andra aktörer .....	27
5.4 Utvecklande av internethandel .....	30
5.5 Differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper .....	32
5.6 Sammanställning av analysen – The Directional Policy Matrix .....	35
6. Slutsats .....	38
7. Referenser .....	40
8. Bilagor.....	44
8.1 Bilaga 1 - Segmentering.....	44
8.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor till Eva Fernvall, varumärkesdirektör Apoteket AB .....	45
8.3 Bilaga 3 - Intervjufrågor till Abdel Maherzi, apotekschef Apoteket Hägern i Uppsala .....	46
8.4 Bilaga 4 - Intervjufrågor till Margreth Sjögren, apotekschef Uplands Vapen i Uppsala.....	47
8.5 Bilaga 5 - Intervjufrågor till Thomas Carlsson, apotekschef Apoteket Kronan i Uppsala.....	48
8.6 Bilaga 6 - E-postintervju med Anna Lena Boucht på Apoteket Omstrukturering AB .....	49

## 1. Inledning

---

*Detta avsnitt ger läsaren en bakgrund till det område som har studerats i uppsatsen. En problemdiskussion leder fram till uppsatsens syfte och avgränsningar. Avslutningsvis presenteras omregleringen av apoteksmarknaden i stora drag.*

---

I det svenska samhället finns en tydlig trend mot att privatisera tidigare statliga bolag. Exempel på marknader där monopolet upphört är svenska inrikesflyget, Postverket och telekommunikationsmarknaden. År 2009 har även den svenska apoteksmarknaden, som har varit en monopolmarknad sedan år 1971, omreglerats ("Historiska nedslag", 2009). Detta innebär att marknaden sedan den första juli 2009 har öppnats upp för privata aktörer (Johansson, 2009) samt att det sedan den första november även är tillåtet för dagligvaruhandeln att sälja receptfria läkemedel (Djelevic, 2009).

Den pågående omregleringen innebär att det till 100 % statligt ägda aktiebolaget Apoteket AB ställs inför en helt ny situation på en konkurrensutsatt marknad (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 69). Med en lång historia som den enda aktören kommer de nu möta nya utmaningar och verksamheten måste omorganiseras såväl storleksmässigt som operationellt. Hur bolaget kommer att stå sig i denna situation är ännu oklart. Med tanke på den infrastruktur och kundbas som Apoteket AB redan besitter kommer de inledningsvis ha en fördelaktig position på marknaden. För att främja framtida konkurrens har dock direktiv införts som inskränker Apoteket AB:s möjligheter att vidta konkurrensmässiga åtgärder under en tidsperiod. Dessutom måste bolaget minska sin organisation med två tredjedelar (TT, 2009).

Då Apoteket AB uttrycker att de är positiva till konkurrensen ("Apoteksmarknad i förändring", 2009), trots att det kommer innebära svåra utmaningar, är det intressant att studera hur bolaget bör agera för att behålla en stark position på marknaden. I den situation som Apoteket AB befinner sig i är det viktigt att ha förståelse för vilka styrkor och svagheter som idag finns inom organisationen, samt vilka framtida hot och möjligheter som bolaget eventuellt kommer att möta.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera olika utvecklingsmöjligheter som Apoteket AB har på den avreglerade apoteksmarknaden. Genom att analysera attraktiviteten i de olika möjligheterna är ambitionen att ge rekommendationer om framtida verksamhetsinriktningar där bolaget kan uppnå en positiv utveckling.

## 1.2 Avgränsning

För att skapa förståelse för hur Apoteket AB:s framtida situation kommer att se ut blir många aspekter av bolaget intressanta att undersöka. Men för att undvika att undersökningsområdet blir för brett har exempelvis inte finansiella aspekter behandlats i någon större utsträckning. Koncentrationen ligger främst på strategi inom marknadsföring, organisation och konkurrens.

## 1.3 Omregleringen i stora drag

Innan apoteksmonopolet upphävdes var det enbart Nordkorea, Kuba och Albanien som gjorde Sverige sällskap med ett monopol på denna marknad (Hägglund, 2008). Trots att det svenska apotekssystemet har varit välfungerande ("Apotekets avreglering", 2009) och trots att de svenska konsumenterna inte har haft några direkta önskemål om en fri apoteksmarknad (Fernvall, 2009) omregleras nu den svenska apoteksmarknaden. Orsakerna är påtryckningar från EU-rätten samt deras synpunkter på utformningen av det svenska monopolsystemet. Även alliansregeringens önskemål och statliga utredningar som visat på att monopol inte är det optimala systemet har bidragit till beslutet att avreglera ("Apotekets avreglering", 2009).

Apoteket AB står för hög kompetens, kvalitet och säkerhet men bolaget medger att monopolet haft en negativ inverkan på tillgänglighet, sortiment, priser samt service och hävdar att en avreglering kommer att förbättra detta (Carlsson och Fernvall, 2008). Avsikten med omregleringen är därmed att "åstadkomma effektivisering, bättre tillgänglighet för konsumenterna, prispress samt att bibehålla en säker och ändamålsenlig läkemedelsanvändning" (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 8).

Den nya marknadsuppdelningen ser ut enligt följande: 150 av dagens 946 befintliga apotek har erbjudits till småföretagare. Av de återstående apoteken har 466 sålts till nya aktörer. Vid försäljningen har dessa apotek varit uppdelade i åtta olika "kluster". Den nionde november 2009 stod det klart att fyra bolag har köpt upp dessa kluster. Apotek Hjärtat, som ägs av Altor, har köpt en portfölj innehållande 208 apotek. Kronans Droghandel Retail AB (KD), som ägs Oriola-KD och Kronans Droghandel och som i nuläget är en av två grossister på den svenska apoteksmarknaden, tar över 171 apotek. Medstop Holding AB som har verksamhet även i

Schweiz och som ägs av Segulah, köper 62 apotek. Slutligen har Vårdapoteket i Norden AB köpt 24 apotek (Wijnbladh, 2009). Apoteket AB fick in 5,9 miljarder kronor från försäljningen av klustren ("Apotekskluster säljs för 5,9 miljarder kronor", 2009). 330 apotek kommer behållas i Apoteket AB:s ägo, åtminstone fram till den första juli 2012 (Apotekets delårsrapport januari-juni 2009, s. 3). Av dessa 330 kommer ca 50 inom en snar framtid att bli franchisade under Apoteket AB (Carlsson, 2009). Det totala antalet apotek i Sverige väntas stiga till långt högre än dagens 946 eftersom även andra nya aktörer, exempelvis utländska kedjor, är tillåtna att öppna apotek i nya lokaler. Några svenska företag inom detaljhandeln har redan beslutat att öppna egna apotek. ICA och Åhléns ska öppna 100 apotek var där Åhléns i skrivande stund redan har öppnat några (Bergeå Nygren, 2009 (1) och (2)).

## 2. Teori

---

*Avsikten med detta kapitel är att ge läsaren en god förståelse för de teorier och modeller som senare kommer att användas i analysen där den empiriska informationen tolkas. Slutligen redogörs för begränsningarna med de valda teorierna.*

---

### 2.1 Introduktion till teori

För att hitta rätt strategiskt fokus och kunna analysera vad som gör ett företag framgångsrikt eller inte kan SWOT-analysen vara ett bra verktyg. Men att enbart kartlägga styrkor, svagheter, möjligheter och hot för ett företag är enligt Knee och Walters (1990, s. 68) inte tillräckligt för att analysera företagets framtidsutsikter, konkurrensförmåga samt för att avgöra huruvida det ska satsas på en viss utvecklingsmöjlighet eller inte. För att åstadkomma detta krävs en närmare analys där styrkor, svagheter, möjligheter och hot kombineras med kvantitativa mätningar och uppskattningar av relevanta faktorer inom och utom företaget (Knee och Walters, 1990, s.63). Detta genomförs med fördel genom en Directional Policy Matrix (DPM). I texten nedan kommer en SWOT-analys såväl som en DPM att beskrivas.

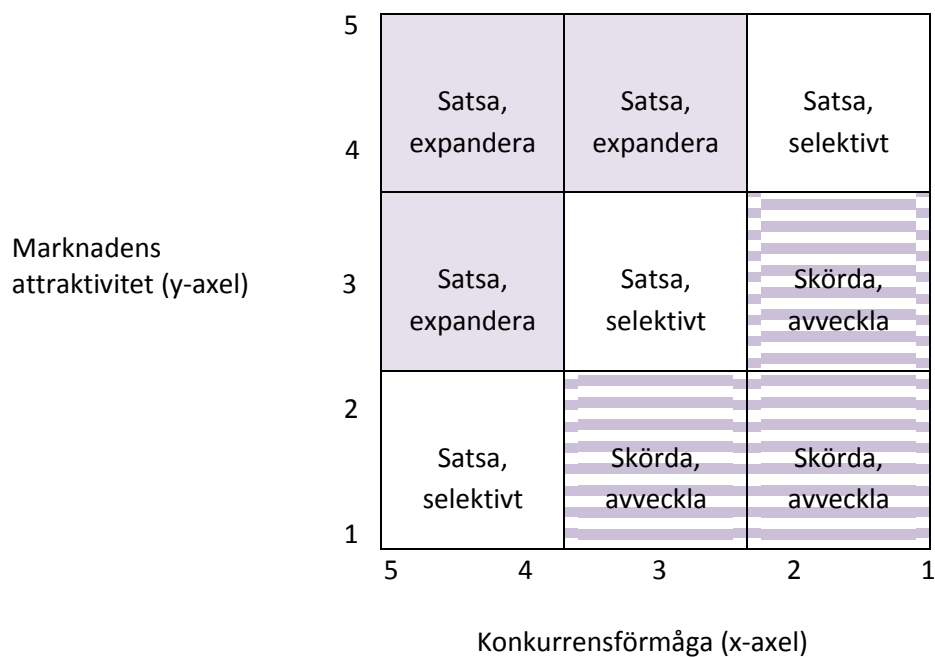
### 2.2 The Directional Policy Matrix

Ambitionen med en Directional Policy Matrix<sup>1</sup> (DPM) är att hjälpa företag att fokusera bolagets strategiska fokus i rätt riktning (Knee och Walters, 1990, s. 71) genom att matcha företagets styrkor med marknadens möjligheter (Aaker, 2005, s. 126). Från början var det Robinson, Hichens och Wade (1978) som utifrån Boston Consulting Group-matrisen utvecklade DPM för företaget Shell Chemicals (Aaker, 2005, s. 127). Efter detta har den använts av flertalet företag, däribland General Electric (Durö, 1988, s. 74), för att analysera produkters och företagsenheters position (Durö, 1988, s. 71). I denna uppsats används dock DPM för att analysera olika utvecklingsmöjligheters position. Genom att placera ut olika utvecklingsmöjligheter i matrisen kan företaget avgöra vilka av dem som bör realiseras och vilka som bör förkastas eller skjutas upp till ett senare tillfälle då företaget har de styrkor och resurser som krävs. Newton (1981, s. 52) understryker att de främsta fördelarna med en DPM är (1) Den kan med fördel genomföras utan finansiella analyser, (2) Den är simpel och överskådlig men ändå meningsfull, (3) Den jämför olika utvecklingsmöjligheter och visar därmed vilka som ska prioriteras. Nedan visas en DPM:

---

<sup>1</sup> Även kallad McKinsey-matrisen, The Attractiveness Matrix och General Electric-modellen





**Figur 1.** Directional Policy Matrix (tolkad av Durö, 1988, s. 74). Modellen används i denna uppsats för att bestämma attraktiviteten i olika utvecklingsmöjligheter.

Matrisen är uppbyggd av två axlar där y-axeln representerar marknadens attraktivitet för den aktuella möjligheten och x-axeln representerar företagets konkurrenskraft gällande den aktuella möjligheten. För att kunna identifiera graden av attraktivitet och konkurrenskraft krävs att de faktorer som påverkar vardera axeln bestäms. Detta görs i fyra steg:

*1. Identifiering av faktorer.* Här klargörs vilka faktorer som anses påverka både marknadens attraktivitet samt företagets konkurrensförmåga. Dessa faktorer varierar beroende på vad matrisen i det aktuella fallet syftar till att undersöka (Durö, 1988, s. 74). Vidare behöver inte alla dessa faktorer inkluderas i analysen av en viss utvecklingsmöjlighet. Faktorerna kommer tvärtom kombineras på olika sätt eftersom varje utvecklingsmöjlighet är unik. Med utgångspunkt i de förslag som ges av Durö (1988, s. 74), Aaker (2005, s. 126) samt Knee och Walters (1990, s. 68) har det beslutats att i fallet "Apoteket AB:s utvecklingsmöjligheter" utgå från att följande faktorer påverkar mest:

**Tabell 1:** Faktorer som påverkar marknadens attraktivitet och bolagets konkurrenskraft. Utvecklad med hjälp av Durö (1988); Aaker (2005) samt Knee och Walters (1990).

Faktorer som påverkar marknadens attraktivitet (y-axeln):	Faktorer som påverkar bolagets konkurrenskraft (x-axeln):
Marknadens storlek Lönsamhet Konkurrensintensitet Regleringar Köparkoncentration Omvärldsaspekter Prisnivå	Marknadsandel Distribution Kvalitet/image Sortiment Teknisk nivå Kapacitetsutnyttjande Organisation/personal Flexibilitet Kundlojalitet Ekonomiska resurser (tillagd av författarna) Prissättning (tillagd av författarna)

2. *Viktning av faktorerna.* Efter att dessa faktorer har identifierats ska de viktas efter hur relevanta de är. Detta kan göras på två sätt. Antingen tilldelas de olika faktorerna olika hög betydelse beroende på hur avgörande de är för utvecklingsmöjligheten, alternativt tilldelas samtliga faktorer ett likvärdigt fokus; (Robinson et al., 1978, s.11). Varje faktor viktas mellan 0,1 och 1. Sammanlagt ska faktorerna från varje axel summera 1,0.

3. *Poängsättning.* De faktorer som valts ut för den aktuella utvecklingsmöjligheten tilldelas en poäng mellan 1 och 5, där 5 är bäst. Faktorerna under y-axeln poängsätts efter hur mycket eller lite den aktuella faktorn bidrar till marknadens attraktivitet. Faktorerna under x-axeln poängsätts efter hur stark eller svag företagets konkurrensförmåga är. Därefter multipliceras poängen med vikten av faktorn och slutligen summeras poängen för samtliga faktorer. Detta genomförs inom både marknadsattraktivitet och konkurrenskraft, vilket leder till två olika poäng mellan 1 och 5 (Durö, 1988, s.74-75).

4. *Plotta ut utvecklingsmöjligheten i matrisen.* Efter summeringen av poängen inom både marknadsattraktivitet och konkurrensförmåga kan utvecklingsmöjligheten placeras ut i matrisen där varje axel har en skala på just 1-5 (Durö, 1988, s. 75). Beroende på var i matrisen utvecklingsmöjligheten hamnar kan företaget avgöra hur attraktiv den är jämfört med andra möjligheter. Möjligheter som hamnar högst upp till vänster i matrisen är attraktiva möjligheter som företaget bör satsa på. Hamnar möjligheten istället längre ner till höger i modellen bör de förkastas (se Fig. 1).

För att kunna bestämma vilken poäng varje faktor ska tilldelas blir det automatiskt relevant att ta reda på vilka styrkor och svagheter företaget har samt vilka hot och möjligheter de möter utifrån. Därför är SWOT-analysen en viktig förutsättning och ett komplement för att lyckas med en DPM (Knee och Walters, 1990, s. 67).

### 2.3 SWOT-analys

En SWOT-analys utgör en bra grund i strategiarbete då den gör det möjligt att identifiera olika handlingsalternativ med hjälp av en analys av företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot ("SWOT-analys", 2009). Avsikten med denna metod är att analysera de interna faktorer (styrkor och svagheter) som företaget har kontroll över och har möjlighet att påverka och de externa faktorerna (möjligheter och hot) som finns i omgivningen och som således ligger utanför företagets kontroll. Även om dessa inte kan kontrolleras direkt av företaget är det av stor vikt att dessa faktorer identifieras, främst för att kunna agera proaktivt inför framtida situationer (Knee och Walters, 1990, s. 63-64).

Beträffande *styrkor och svagheter* handlar det om att analysera affärsverksamheten grundligt för att kunna klassificera varje funktion antingen som en styrka eller som en svaghet. Nästa steg i processen är att ta fram ett handlingsprogram för att kunna korrigera svagheterna och förstärka styrkorna (Knee och Walters, 1990, s. 64).

Företaget måste även identifiera de huvudsakliga *hot och möjligheter* som de kan möta. Syftet med en sådan analys är att förutse viktiga händelser som kan påverka företaget (Kotler, 2008 s.135). En möjlighet uppstår då omvärldsförändringar, till exempel ändringar i konsumenternas socioekonomiska förhållanden eller olika samhällsekonomiska förändringar, utvecklar sig åt företagets fördel (Knee och Walters s. 64). Det är därför viktigt att göra en riktig bedömning av när en sådan förändring kan komma att inträffa för att kunna tillvarata möjligheten på bästa sätt (Kotler, 2008, s.137). Viktigt att notera är också att alla hot inte har samma avgörande betydelse för företaget som därför endast bör lägga fokus på de hot som sannolikt kan komma att åsamka mest skador för dem. Tillsist är det bra att vara medveten om att möjligheter inte bara behöver vara en möjlighet för det aktuella företaget utan även för dess konkurrenter (Kotler, 2008, s. 137).

Ferrell, Lucas och Luck (1994, s. 38) menar att strukturen av SWOT-analysen gör det möjligt att matcha vad ett företag kan göra (styrkor) och vad de inte kan göra (svagheter) med hur omvärldsförändringarna rör sig antingen till företagets fördel (möjligheter) eller nackdel (hot).

En korrekt matchning av de viktigaste styrkorna med de viktigaste möjligheterna skapar en förmåga hos företaget. Däremot tillför inte styrkor något värde om de inte kan matchas med någon möjlighet. Inte heller tillför en möjlighet något om företaget inte har tillräckliga styrkor för att ta sig an möjligheten. För att bli framgångsrikt måste således ett företag omvandla svagheter till styrkor och hot till möjligheter (Ferrell, Lucas och Luck, 1994, s. 47).

## **2.4 Begränsningar med valda teorier**

Det är viktigt att vara medveten om att, speciellt vikten av de olika faktorerna, kan komma att förändras snabbt på en marknad (Knee och Walters, 1990, s. 78). Då vi har en begränsad kunskap om hur Apoteket AB:s styrkor, svagheter, hot och möjligheter kommer att förändras i framtiden finns en risk att den matris som kommer att presenteras i analysen kan vara bristfällig på en del punkter. Vissa författare anser att en mer komplicerad DPM bör innehålla finansiella avkastningsmått (Knee och Walters, 1990, s. 77). På grund av svårigheten att spekulera i avkastningens storlek för framtida utvecklingsmöjligheter har inga finansiella analyser genomförts i denna studie. Att göra en ickefinansiell DPM styrks dessutom av de författare som från början tog fram matrisen. Robinson et al., 1978, s. 8) samt Newton (1981, s. 52) hävdar att i och med att matrisen syftar till att ge kvalitativa resultat är finansiella mått inte viktiga. Sammantaget är förhoppningen med att använda en DPM som analyseringsverktyg för att tolka det empiriska materialet att detta ska ge en god bild av hur Apoteket AB bör fokusera sina resurser på framtida utvecklingsmöjligheter.

Vi är även medvetna om att en SWOT i många fall kan ses som något trivial och statisk, särskilt vid en analys av stora företag. Dessutom kan det vara svårt att göra en korrekt distinktion mellan vad som är hot eller möjligheter respektive styrkor eller svagheter ("POWER-SWOT", 2009). Genom att kombinera SWOT-analysen med en DPM är förhoppningen att uppsatsens analys ska bli mer intressant och djupgående.

## 3. Metod

---

*Detta avsnitt redogör för det metodologiska tillvägagångssätt som präglat valen av undersökningsmetod och angreppssätt för uppsatsen. Relaterade metodologiska problem presenteras löpande i texten.*

---

### 3.1 Forskningsansats

För att kunna besvara uppsatsens syfte krävs en djupare förståelse för hur situationen ser ut för Apoteket AB. Med detta som bakgrund har en kvalitativ forskningsmetod har valts. Uppsatsens vetenskapliga angreppssätt har inneburit en interaktion mellan empiri och teori under forskningsprocessen. Detta har uttryckts sig genom att den inledande intervjun var ostrukturerad och syftade till att ge författarna förståelse för situationen. Utifrån det som respondenten berättade bestämdes sedan uppsatsens syfte och teoretiska referensram. Övriga intervjuer utgick sedan från denna referensram där verkligheten analyserades genom de valda teorierna.

Viktigt att poängtera vad gäller såväl uppsatsens empiriska information som resultat är att det handlar om spekulationer om framtiden. Utvecklingen av den nya apoteksmarknaden är en dynamisk process vilket bidrar till att det i dagsläget är svårt att se några konkreta resultat av avregleringen. De personer som intervjuats förväntas inneha god kunskap om hur Apotekets framtid kommer att se ut, men trots detta finns en risk att deras förutsägelser inte kommer att realiseras.

### 3.2 Primärdata

Primärdata har inhämtats via fyra djupgående intervjuer med personer på Apoteket AB samt en e-postintervju med en person på Apoteket Omstrukturering AB.

För att uppnå en hög reliabilitet och för att undvika slumpmässiga fel har båda författarna deltagit vid intervjuerna och tagit anteckningar. Dessutom har de personliga intervjuerna spelats in för att respondenternas berättelser ska kunna återges korrekt och med stor noggrannhet vid sammanställningstillfället.

#### 3.2.1 Urval

Syftet med intervjuerna är att öka informationsvärdet samt att skapa en djupare förståelse för de områden som studerats. Med denna bakgrund baserades urvalsprocessen på den kunskap respondenterna förväntades besitta. För att minska problematiken med förvrängda och subjektiva beskrivningar av Apoteket AB har vi, i den mån det är möjligt, försökt skapa en

variationsbredd bland de intervjuade personerna. En person som är högt uppsatt på huvudkontoret har intervjuats för att ge en uppfattning om bolagets strategier. För att ge en bild av hur verksamheten fungerar ute på apoteken har tre apotekschefer i Uppsalaområdet intervjuats. Av dessa tre apotek kommer ett att få Apotek Hjärtat som ny ägare, ett kommer vara kvar i Apoteket AB:s ägo och ett kommer övertas av en småföretagare. På detta sätt hoppas vi få en bredare uppfattning om hur attityderna till omstruktureringen och Apoteket AB:s verksamhet ser ut.

Då uppsatsen syftar till att ta reda på bland annat vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot aktören Apoteket AB har, skulle det ha ökat reliabiliteten om några utomstående personer, förslagsvis från de nya apoteksföretagen, hade kunnat intervjuas. Tyvärr ville inte anställda hos de nya apoteksaktörerna ställa upp på intervjuer då de av konkurrensskäl anser att det finns en risk att den information de besitter skulle kunna vändas till deras nackdel om den kom ut. Detta innebär att vi endast har kunnat gå på information från personer inom Apoteket AB och därmed inte fått en direkt utomstående syn på situationen. Dock har den relativt stora mängd sekundärdata som använts kunnat avhjälpa detta problem till viss del.

### 3.2.2 Respondenter

- Eva Fernvall, varumärkesdirektör på Apoteket AB. Fernvall valdes som respondent på grund av den kompetens hon besitter inom varumärke, kampanjarbete samt intern- och externkommunikation. Hon ansågs dessutom vara en intressant respondent med tanke på hur insatt hon är i omstruktureringsprocessen. Fernvalls breda kunskap gjorde henne lämplig för en inledande intervju där utfallet gav uppsatsens riktning och fokus. Intervjun ägde rum den 16:e november på Apoteket AB:s huvudkontor i Stockholm och varade i drygt en timme.
- Abdel Maherzi, chef på Apoteket Hägern i Uppsala. Maherzi har många års kunskap och erfarenhet om olika delar av verksamheten. Apoteket Hägern ska i februari tas över av Apotek Hjärtat och därför ansågs det intressant att få Maherzis syn på detta ägarbyte. Intervjun genomfördes på Apoteket Hägern den 26:e november och varade i 45 minuter.
- Margreth Sjögren är chef på Apoteket Uplands Vapen i Uppsala. Sjögrens apotek har sålts till småföretagarklustret. Dock är det oklart vem den nya ägaren blir. På grund av detta kunde Sjögren mest berätta om hur verksamheten fungerat hittills och inte spekulera så mycket i hur framtiden kommer att bli. Vi talade med Sjögren på hennes arbetsplats den 30 november i cirka 45 minuter.

- Thomas Carlsson, apotekschef på Apoteket Kronan i Uppsala. Detta apotek ska tillhöra Apoteket AB även i fortsättningen och kan inom en relativt snar framtid komma att bli franchisat. Intervjun hölls den åttonde december och varade i 40 minuter.
- Anna Lena Boucht, informationschef på Apoteket Omstrukturering AB. Intervju via e-post den 25:e november. Intervjun var av kortfattad karaktär där Boucht främst bidrog med allmän fakta kring omregleringen.

### 3.3 Sekundärdata

De sekundära källorna har hjälpt till att skapa en helhetsbild av Apoteket AB och omregleringen av apoteksmarknaden och syftar till att komplettera informationen från intervjuerna. I och med att Apoteket AB är statligt ägt finns en hög transparens inom bolaget som bidrar till att det finns mycket tillgänglig information. Apoteket AB:s årsredovisning från 2008 samt delårsrapporten från januari-juni 2009 har bidragit med betydelsefull information kring exempelvis mål, strategier och organisation. Även dagspress har använts för att skapa en så aktuell bild som möjligt av apoteksmarknaden. Det har tagits i beaktelse att skribenterna till olika artiklar, exempelvis på grund av en tidsskrifts eventuella politiska inriktning, skulle kunna ha ett visst intresse och att informationen därmed kan vara något snedvriden. Genom att använda den information som varit mest förekommande i artiklarna har trovärdigheten kunnat stärkas.

### 3.4 Poängsättning och viktning av faktorer i analysen

Poängsättningen och viktningen av faktorerna som beskrivits i teorin ovan och som tillämpas i analysen, kan vid en första anblick anses något godtycklig, och vi som författare är medvetna om denna problematik. Det bör klargöras att vi inte har någon förhoppning om att de siffror som satts ut i varken viktningen eller poängsättningen är fullständigt korrekta. Siffrorna har säkerligen en viss felmarginal på grund av att vi inte besitter fullständig information. Trots detta är förhoppningen att plottningen av utvecklingsmöjligheterna i DPM ändå ska visa på en allmän trend som visar riktningen för Apoteket AB:s framtida strategiska arbete.

Eftersom tillgången på information om konkurrenterna varit begränsad kan resultatets trovärdighet sänkas något då konkurrensen är en viktig del för att kunna bestämma Apoteket AB:s poäng på x-axeln i matrisen (konkurrensförmåga). För att utveckla teorins beskrivning av hur poängsättningen och viktningen av utvecklingsmöjligheternas olika faktorer har gått till beskrivs detta närmre nedan.

Först har de faktorer som ansetts avgörande för en viss utvecklingsmöjlighet identifierats. Från samtliga faktorer som författarna Durö (1988), Aaker (2005) samt Knee och Walters (1990) föreslår inom marknadsattraktivitet samt konkurrensförmåga, har vi valt ut vilka av dessa som är aktuella och relevanta för varje specifik utvecklingsmöjlighet. Dessa val har grundat sig i noggranna övervägningar utifrån våra egna förkunskaper inom marknadsföring och organisation. Efter detta har vi viktat faktorerna genom att ställa deras relevans mot varandra för att komma till insikt med vilka av dem som påverkar det aktuella utvecklingsområdet minst respektive mest. Varje faktors poäng har bestämts med hjälp av en SWOT-analys. Genom att jämföra och ställa styrkorna, svagheter, hoten och möjligheterna mot varandra har en siffra mellan 1 och 5 satts ut, där 1 innebär ofördelaktigt för Apoteket AB och 5 innebär fördelaktigt för Apoteket AB.



## 4. Empiri

---

*Följande avsnitt syftar till att ge läsaren en bild av hur Apoteket AB:s verksamhet fungerar samt vilka konkurrensmedel som kan komma att bli centrala på den nya apoteksmarknaden. Även spekulationer kring konkurrenternas planer beskrivs kortfattat.*

---

### 4.1 Den strategiska inriktningen

Apoteket AB:s affärsidé är att ”utifrån kundernas behov erbjuda ett brett sortiment av varor och tjänster inom läkemedel och hälsa till privatpersoner, företag och producenter inom vård och hälsa” (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 10). Det övergripande målet inför 2012 är att vara den ledande och mest effektiva apoteksaktören i Sverige (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 11). På grund av det intensiva förändringsarbete som Apoteket AB nu genomgår kommer bolagets vision, strategier och kärnvärden utgöra en viktig grund i strategiarbetet.

#### 4.1.1 Apoteket AB:s vision

Bolagets vision, ett liv i hälsa, utgör en viktig grund för Apoteket AB:s verksamhet. Bolaget har ett brett perspektiv på hälsa och vill bidra till ett hälsosammare liv genom kompetens inom läkemedel och läkemedelsanvändning samt genom livsstilsförändringar och förebyggande insatser (Apotekets Årsredovisning, 2008, s.10). För att kunna uppnå bolagets vision poängterar Fernvall att det dessutom är viktigt att utgå från individens upplevelse av hälsa för att kunna få ett bättre förhållningssätt till personen.

#### 4.1.2 Strategi

De strategier Apoteket AB använder sig av för att uppnå målet om ökad hälsa hos människor grundar sig i att bland annat erbjuda ett brett sortiment, erbjuda nya aktiviteter profilerade mot hälsa, bygga fräscha butiker som är tilltalande för individerna samt att upprätthålla en god kommunikation inom företaget. Strategierna byggdes upp utifrån att Apoteket AB visste att de skulle utsättas för konkurrens. Bolaget har valt en långsiktig strategisk ansats istället för att kortsiktigt satsa på ökad försäljning (Fernvall, 2009).

#### 4.1.3 Kärnvärden

För att uppnå visionen ”Ett liv i hälsa” måste Apoteket AB:s arbete präglas av ett förhållningssätt som medför att kunderna uppfattar bolagets kärnvärden. De anställdas dagliga arbete samt möte med kunder och andra intressenter måste genomsyras av dessa värderingar (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 10-11). De två första kärnvärdena har varit implementerade i många år medan de två sista utvecklades år 2006.

*Trovärdighet:* Utifrån de höga kraven Apoteket AB ställer på allt som säljs ska kunden alltid kunna lita på bolaget.

*Omtänksamhet:* Varje individ möts utifrån dennes behov och livssituation. Apoteket AB visar även omtänksamhet genom att de tar ansvar för konsekvenserna av sin verksamhet, bidrar till en god miljö samt främjar ett hälsosamt samhälle.

*Nytänkande:* Apoteket AB vill uppfattas som ett spännande och idérikt bolag av sina kunder.

*Handlingskraft:* Genom att vara ett initiativrikt och aktivt bolag som antar utmaningen att utveckla hälsobranschen.

Fernvall menar att den höga trovärdigheten är Apoteket AB:s främsta styrka. Denna trovärdighet grundar sig mycket i att bolagets verksamhet fram tills idag har varit ett samhällsuppdrag då målet inte har varit merförsäljning utan främst att kunna tillgodose kundernas behov genom god service. Dock pratar både Fernvall och Carlsson om att det kan bli problematiskt att upprätthålla en hög trovärdighet och samtidigt vara nytänkande. Det är svårt att förutsäga hur stark trovärdighet de nya apoteksbolagen kommer att ha. Dock har en problematik förutspåtts gällande att ägarna till tre av fyra av de nya kedjor som köpt upp apoteksklustren är riskkapitalbolag. Detta innebär att de kommer att ha kortsiktigt fokus och sälja bolagen vidare så fort detta blir möjligt, det vill säga tre år efter uppstarten (Larsson-Bränström, 2009).

## **4.2 Ett starkt varumärke**

I Synovates årliga Corporate Image-mätning når Apoteket AB toppresultat och rankas som ett av Sveriges starkaste varumärken. Allmänheten har både god kännedom och positiv attityd till Apoteket AB (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 2). Fernvall menar att det är flera samverkande faktorer som bidragit till att Apoteket AB har ett starkt varumärke idag. Till att börja med nämner hon att företaget år 2004 införde marknadskommunikation som en del av verksamheten och började arbeta mycket med hur företaget vill uppfattas av konsumenterna. Ytterligare en bidragande faktor är att Apoteket AB har blivit mer konsumentinriktade genom investeringar i förbättrade kommersiella butikslägen. År 2005 var Fernvall med och startade ett stort projekt för att utveckla varumärkestänkandet inom Apoteket AB. Projektet syftade till att förbättra företagskulturen samtidigt som en ny vision och de nya kärnvärdena nytänkande och handlingskraft utvecklades (Fernvall, 2009). För att behålla styrkan i bolagets varumärke blir det viktigt att eventuella förändringar av varumärket sker successivt och att de två nya

kärnvärden inte får utvecklas på bekostnad av trovärdigheten och omtänksamheten. Carlsson uttrycker detta som att Apoteket AB, när konkurrens uppstår, huvudsakligen bör fortsätta att arbeta på det sätt de redan gör. Men han poängterar även vikten av att vara nytänkande för att snabbt svara på förändrade konsumenttrender. Fernvall betonar att den yttre faktorn innebärande en ökad trend att vårda sig själv har hjälpt Apoteket AB med att stärka sitt varumärke. Den kompetens och trygghet Apoteket AB kan erbjuda tillsammans med ett brett sortimentet och de fräscha butikerna, har också bidragit tillägger hon. Med tanke på standstill-direktiven som råder (se stycke 4.3.1 nedan) har det under 2009 varit svårt för Apoteket AB att arbeta med strategier för att göra bolaget mer marknadsorienterat. Detta har lett till att varumärkets anseende sjunkit något bland konsumenterna.

### 4.3 Mot en konkurrensutsatt marknad

Apoteket AB kommer att vara marknadsledare med 35 % av privatkundsmarknaden, berättar Fernvall. Trots detta måste bolaget arbeta hårt i framtiden, bland annat med att bli mer marknadsorienterade. Apoteket AB har inte någon vana av konkurrensutsättning och har därmed under många år haft ett inifrånperspektiv som innebär att bolaget är långsamma i processerna, inte har effektivitet i ledtider samt har varit något trögrörliga. Företagskulturförändringarna som inleddes 2005 var ett medel för att förbättra detta. Trots förbättringsförsöket sitter det gamla arbetssättet i väggarna rent organisatoriskt, säger Fernvall. Intervjuerna med apotekscheferna i Uppsala visar dock på motsatsen. Personalen har blivit tvungen att bli mer effektiv för att kunna möta kundernas krav och har dessutom blivit van vid förändringsarbete i och med de många omorganisationer som implementerats de senaste åren. Maherzi berättar att den pågående omstruktureringen, där hans apotek tas över av Apotek Hjärtat, inte kommer leda till så stora förändringar i verksamheten eftersom apoteket redan i flera år har arbetat som ett privat företag. Värt att nämna är att Uppsalaapoteken är bland de effektivaste i Sverige (Maherzi, 2009) och därmed kanske inte ger en korrekt bild av hur arbetssättet och effektiviteten ser ut i övriga landet.

Fernvall berättar att omregleringen kommer medföra flera fördelar för Apoteket AB. För det första blir det nu möjligt för bolaget att jämföra exempelvis allmänna omkostnader mot andra aktörer. När Apoteket AB inte längre är ett monopolföretag är de inte tvungna att tillhandahålla alla produkter som finns på marknaden. En annan fördel med omregleringen är därför att bolaget får möjlighet att nischa sig och differentiera sin verksamhet gentemot konkurrenterna på ett helt annat sätt än tidigare. Den uppenbara negativa effekten av omregleringen är att Apoteket AB som organisation måste krympa med cirka två tredjedelar

och att personalstyrkan minskar med cirka 200 personer (Hedbom, 2009). Ett annat problem är de nya konkurrenternas rekrytering av Apoteket AB:s strategiska personal. Detta är ett mycket känsligt ämne just nu, medger Fernvall. I och med denna personalflykt förlorar Apoteket AB kompetens till konkurrenterna.

#### **4.3.1 Direktiv om stand-still**

Apoteket Omstrukturering AB, som är ansvariga för omregleringen, samt de aktörer som var inne i försäljningsprocessen av klustren har haft synpunkter på att Apoteket AB gjorde för mycket för att påverka sin egen konkurrenssituation. Detta har föranlett att Apoteket AB i dagsläget befinner sig i ett stand-still-läge. På det stora hela innebär stand-still att expansion genom förvärv, samverkan och nyetableringar inte får genomföras. Dock har inget konkret avtal tecknats och hur länge dessa restriktioner kommer att gälla varierar mellan olika verksamhetsgrenar. Fernvall uttrycker det som att bolaget inte får påverka marknaden i för stor utsträckning eller vidta några konkurrenskraftiga åtgärder. Bland annat har ingen marknadsföring varit tillåten från och med den första juli 2009 fram till dess att de andra aktörerna öppnar upp sina apotek, vilket beräknas bli i början av 2010.

### **4.4 Viktiga konkurrensmedel och utvecklingsmöjligheter**

#### **4.4.1 Kundfokus, service och tillgänglighet**

Samtliga respondenter poängterar vikten av kundfokus samt god service genom kompetent personal på apoteken och tror detta kommer vara det avgörande konkurrensmedlet. Fernvall, Maherzi och Carlsson tror att servicenivån på Apoteket AB kommer att öka. Dels på grund av att konkurrensen driver aktörerna till att hela tiden bli bättre på service för att kunden ska välja just dem, dels på grund av att fler apotek kommer att öppnas vilket kommer minska kötiderna. Idag går det cirka 10 000 invånare per apotek i Sverige. Detta kan jämföras med Tyskland där det efter omregleringen går cirka 3 800 invånare per apotek (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 5). Att fler apotek öppnar i Sverige samtidigt som många apotek säkerligen kommer ha längre öppettider än i dagsläget tror Carlsson och Maherzi kommer bidra till att tillgängligheten ökar. Maherzi och Sjögren nämner problematiken att hitta balansen i fokuseringen på olika områden. De tror att längre öppettider kan bli ett potentiellt problem då det kommer att innebära mindre personal på golvet samtidigt som det kan bli ett problem att få ihop schemat.

#### **4.4.2 Pris och sortiment**

Det råder delade meningar om huruvida priserna ut mot konsumenten kommer att sänkas eller ej när konkurrensen uppstår. De stora kedjorna kommer i framtiden kunna pressa ner

inköpriserna hos leverantörerna och därför kan lägre priser för kunderna väntas, säger Apoteket AB:s VD Stefan Carlsson och Fernvall i en artikel i Dagens Nyheter (Carlsson och Fernvall, 2008). Fernvall understryker att det endast blir inom de receptfria läkemedlen företagen kommer att kunna konkurrera prismässigt. Thomas Carlsson på Apoteket Kronan i Uppsala tror på en prispress av de receptfria läkemedlen av samma anledning. Tidigare fanns inga incitament för leverantörerna att erbjuda bra inköspriser på receptfria läkemedel eftersom Apoteket AB var den enda aktören och var tvungna att tillhandahålla ett komplett sortiment. Detta kommer nu helt förändras i och med möjligheter att göra affärer och därmed kommer vikten av att utveckla goda leverantörsrelationer öka. Fernvall tror inte att Apoteket AB har en fördel genom att de redan har en relation med grossisterna. Apoteket AB vill fortsätta vara en trovärdig aktör och därmed inte locka med låga priser som kan ge konsumenten av bild av lägre kvalitet. Fernvall tror dock starkt på att någon eller flera kedjor kommer att satsa på lågprisstrategier.

Maherzi håller inte med om att priserna kommer sänkas. Han tror inte heller att priset blir ett viktigt framtida konkurrensmedel. I och med vikten av en mycket god service och hög kompetensnivå tror han inte att några av marknadens framtida aktörer kommer att vilja anställa ”billig” personal. Därmed blir det svårt att sätta låga priser. Inte heller Sjögren ser några möjligheter till att priserna skulle kunna bli lägre. Detta grundar hon i att leverantörerna i framtiden inte kommer att klara av att leverera stora kvantiteter av de billigaste produkterna och därmed indirekt tvingar apoteken att även köpa in vissa dyrare läkemedel.

Samtliga respondenter är överens om att det rätta sortimentet kommer vara ett viktigt konkurrensmedel. Apoteket AB:s sortiment kommer fortsätta i samma anda som tidigare men med en extra satsning på hälsa för djur (”Apoteket satsar på våra fyrbenta vänners hälsa”, 2009). Redan sedan flera år tillbaka har bolaget börjat sälja bland annat smink och sexleksaker. Sortimentet måste vara spännande samtidigt som det håller hög kvalitet, säger Carlsson. Apoteket AB har i och med fyrtio år av monopol på apoteksmarknaden skapat ett mycket stort förtroende bland de svenska konsumenterna och har därmed en mycket attraktiv position som många bolag kommer att vilja ha, säger Fernvall. Vad gäller de nya aktörerna förväntar hon sig att i princip samtliga nya aktörer kommer att likna Apoteket AB till stor del, vilket är lite tråkigt för Apoteket AB, tycker hon. Detta stämmer överens med vad Maherzi berättar; den nya ägaren Apotek Hjärtat verkar mån om att arbeta för att behålla Apoteket Hägers nuvarande kunder och kommer därför inte genomföra några stora förändringar då det i nuläget går mycket bra för detta apotek. Medstop Holdings AB och Vårdapoteket i Norden

planerar precis som Apotek Hjärtat att utgå från ett sortiment som är mycket likt det Apoteket AB har idag. Men med tiden kommer Medstop Holdings AB att rikta in sig mot ”ett modernare uttryck och bredare sortiment” (”Vanliga frågor”, 2009).

#### 4.4.3 Segmentering

Fernvall berättar att Apoteket AB har gjort en ny kundsegmentering för att nå de prioriterade grupper som Apoteket AB vill satsa på. I och med omregleringen kommer de kunder som tidigare varit mest lojala mot företaget eventuellt inte vara det i fortsättningen. Därför menar Fernvall att det är viktigt att beräkna hur mycket som kan tas ut av olika målgrupper för att urskilja vilket eller vilka segment Apoteket AB ska satsa extra inom.

Apoteket AB:s nya kundsegmentering utgår inte från den traditionella demografiska uppdelningen där ålder är det mest vitala, snarare är uppdelningen baserad på hur olika personer ser på hälsa utifrån sin livssituation. De nya segmenten utgörs av tre kundgrupper där Apoteket AB:s vision är att ge dessa personer ett liv i hälsa (se Bilaga 1).

#### 4.4.4 Vikten av lojala kunder

Lojalitetsfrågorna kommer i och med konkurrensen vara mycket viktiga för Apoteket AB. Det är avgörande att få rätt lojalitet, det vill säga främst vända sig till de konsumenter som är villiga att spendera. Här är det centralt att förstå vad som gör kunder lojala och utifrån det utveckla ytterligare lojalitet och bygga erbjudanden (Fernvall, 2009). Iakttagna förändringar i konsumentbeteendet visar på att kunderna idag inte bara går in på Apoteket AB för att inhandla receptbelagda läkemedel utan även för andra ärenden. Bolagets kunniga personal, hälsoprodukter och fräscha butiker kan bidra till att Apoteket AB förhoppningsvis kan inta en stark position på den framtida apoteksmarknaden (Apotekets Årsredovisning 2008, s. 2).

Fernvall tror inte att Apoteket AB har en fördel gentemot konkurrenterna i och med bolagets redan utvecklade kundbas. Hon tror inte att bolagets kunder kommer fortsätta köpa läkemedel och andra produkter på just Apoteket AB om ett annat apotek är lokaliserat närmre kunden. Därmed uppstår eventuellt en risk att kunden väljer de nya apoteken. I och med att detaljhandeln nu tillåts sälja receptfria läkemedel förväntas kunderna göra mer spontanköp av sådana produkter när de ändå handlar andra varor på exempelvis en bensinstation. Detta kommer förmodligen påverka Apoteket AB:s försäljning negativt, förklarar Fernvall.

Till följd av detta bör Apoteket arbeta ännu mer med lojalitetsprogram för att undvika kundflykt, fortsätter Fernvall. Det är främst bolagets kundklubb som varit den drivande faktorn inom att skapa och öka kundlojalitet. I och med konkurrensen måste dock denna

kundklubb splittras eftersom flera av de befintliga apoteken nu kommer att få nya ägare. De apotek som fortsätter att drivas inom Apoteket AB kommer dock ha kvar kundklubben. Det har diskuterats huruvida kunderna på grund av detta skulle välja att gå tillbaka till just de apotek som tillhör Apoteket AB för att kunna utnyttja sina poäng och att detta skulle vara en nackdel för de nya aktörerna. Fernvall tycker dock att kundklubbens betydelse har överdrivits och att den inte kommer ge konkurrensfördelar till Apoteket AB (Bergeå Nygren, 2009 (3)).

När SAS kundklubb diskuterades i samband med avregleringen av svenska inrikesflyget hävdades det att om ett tidigare monopolföretag får fortsätta med en kundklubb hämmas konkurrensen avsevärt (Kennedy, 2009). Nu är det dock klart att Apoteket AB tillåts fortsätta med sin kundklubb vilket har kritiserats av de nya aktörerna (Bergeå Nygren, 2009 (3)). Detta trots att de har möjlighet att starta sina egna kundklubbar (Fernvall, 2009). Maherzi berättar att Apotek Hjärtat har en egen kundklubb. KD har redan en fördel med tanke på att de är anslutna till Coop och därmed planerar de att ansluta den redan befintliga kundklubben (MedMera-kortet) till sina apotek (Maherzi, 2009).

#### **4.4.5 Samarbete**

Ett samarbete mellan apotekskedjorna och andra aktörer inom detaljhandeln kan komma att bli ett centralt konkurrensmedel i framtiden, tror Fernvall. En så kallad ”shop-in-shop-lösning” kan bli aktuellt, vilket innebär att ett apotek är lokaliserat inne i till exempel en stormarknad (Boucht, 2009). Apoteket AB hade påbörjat ett samarbete med ICA men fick lov att bryta detta på grund av stand-still-perioden där Apoteket AB inte får vidta några konkurrenskraftiga åtgärder. År 2011 tillåts Apoteket AB ta upp detta samarbete igen, vilket Fernvall hoppas på. Hur samarbetet kommer fortskrida är oklart då ICA som ovan nämnt har planer på att öppna 100 egna apotek (”ICA planerar öppna apotek till våren”, 2009).

#### **4.4.6 Vertikal integration**

En framtida möjlighet för Apoteket AB, såväl som andra aktörer, är att utveckla den delen av verksamheten som handlar om varuförsörjning, berättar Fernvall. Apoteket AB skulle förutom att bli grossister till sig själva även kunna vända sig till de övriga aktörerna. Maherzi förklarar att det i dagsläget bara finns två grossister: Tamro Sverige AB och Kronans Droghandel (KD). KD som är en av de nya apoteksaktörerna har därmed fördelen att redan besitta grossistverksamhet. Vilket sortiment en grossist vill erbjuda är upp till var och en, men att tillhandahålla ett komplett sortiment kan bli kostsamt. Även Maherzi och Carlsson tror och hoppas på att Apoteket AB kommer öppna sin egen grossistverksamhet i framtiden. Genom detta blir bolaget inte lika beroende av andra och kan säkra varuförsörjningen på ett bättre



sätt. Om Apoteket AB vid en vertikal integration skulle sälja även till andra kedjor är inte klart i dagsläget. Det är dock först om tre år som Apoteket tillåts starta ett eget grossistled (Bergeå Nygren, 2009 (4)). Erfarenheter från bland annat den norska marknaden visar på att vertikal integration kan medföra dåliga effekter för konkurrensen. Dels kan det innebära att förhållandena för små aktörer blir mycket svåra då dessa inte kan få samma rabatter som de större kedjorna. Dels blir det svårare för nya grossister att komma in på marknaden då aktörerna som är både grossist och apotekskedja kommer ha stor makt (Macarthur, 2009). Sveriges landsting, kommuner och farmaceutförbund vill förhindra vertikal integration men än så länge är det inte förbjudet (Bäck, 2009). Troligtvis kommer de tre nya apotekskedjor som inte redan har egen grossistverksamhet starta detta inom en snar framtid (Olofsson, 2009). Gällande lönsamheten för en sådan verksamhet bör det nämnas att av en såld förpackning läkemedel går hela 81 % till läkemedelsbolaget, 16 % till apoteket och endast 3 % till grossisten. Därmed är avkastningen för svenska apoteksgrossister idag relativt låg (Kainz Rognerud, 2009).

#### **4.4.7 Internationell verksamhet**

Apoteket AB har i dagsläget internationell verksamhet i Norge där man erbjuder en unik lösning inom dosering av läkemedel; Apodos. Då säker och effektiv läkemedelsförsörjning blir allt viktigare stöds multidosttjänster som Apodos av både politiker och vårdgivare ("Apoteket startar verksamhet i Norge", 2008). Att utveckla fler tjänster på den norska marknaden och att starta verksamhet i fler länder är en viktig framtida möjlighet anser Fernvall. I och med omregleringen kommer fler aktörer konkurrera om kunderna på den svenska marknaden och därför finns en stor möjlighet genom att vända sig till kunder även på utländska marknader. Även Carlsson tror att det blir ett naturligt steg för svenska apotekskedjor som Apoteket AB att etableras internationellt då dominerande europeiska kedjor som Tamro, Phoenix, Celesio och Alliance Boots förmodligen kommer att träda in på den svenska marknaden. Apoteket AB:s VD Stefan Carlsson berättar i en artikel i Dagens Medicin att det främst är de nordiska länderna som är intressanta på grund av den geografiska och kulturella närheten till Sverige, men även övriga Europa kan bli intressant i andra hand. Vissa länder i Östeuropa efterfrågar den systemkunskap Apoteket AB besitter varför även detta område skulle kunna bli en potentiell framtida marknad. I en eventuell expanderad internationell verksamhet är det huvudsakligen tjänster, service och expertkunskap som Apodos och IT-lösningar som Apoteket AB kommer att kunna erbjuda (Bäck, 2009). Eftersom stand-still innefattar restriktioner gällande expansion genom förvärv, samverkan och



nyetableringar kan detta innebära att Apoteket AB:s möjligheter att internationalisera ytterligare inom en snar framtid är begränsade (Bergeå Nygren, 2009, (5)). Bland annat beskrivs hur Apodos med tiden måste bolagiseras och avyttras (Hedbom, 2009, (2)).

#### **4.4.8 Utveckla internethandeln**

Internethandel kan också bli ett viktigt konkurrensmedel i framtiden tror Fernvall. Apoteket AB säljer redan läkemedel via nätet men skulle i framtiden kunna utveckla denna verksamhet. För att kunna bedriva näthandel blir ett välfungerande distributionssystem nödvändigt. Apoteket AB har lagt ut upphandlingar av transporttjänster till Posten som tagit fram en strategi utifrån de behov bolaget har och efter det designat olika distributionslösningar (Carlén, 2006).

I och med att näthandeln generellt har ökat inom samtliga branscher tror Carlsson att det finns en stor möjlighet för samtliga apotekskedjor att satsa på detta. Gällande de nya aktörerna ser han ingen problematik kring ett uppstartande av en sådan verksamhet. Exempelvis finns färdiga tekniska lösningar för de aktörer som vill ha hjälp med detta. Maherzis åsikt är tvärtom att det kommer bli för dyrt och resurskrävande för samtliga nya aktörer att även tillhandahålla internethandel. Apotek Hjärtat verkar än så länge inte ha planer på detta berättar han. Vad gäller småföretagare tror Sjögren att det potentiellt sätt skulle vara möjligt för dessa att starta internethandel via den paraplyorganisation som kommer att bildas för samtliga småföretagare. I dagsläget finns redan apoteksverksamhet på nätet som inte tillhör Apoteket AB, ett exempel är Familjeapoteket.se. I framtiden förväntas större konkurrens. Bland annat planerar Apoex och Modern Times Group (MTG) att starta internetapotek (Bergeå Nygren, 2009, (6)). MTG har mångårig erfarenhet av försäljning av varor via e-handel (exempelvis CDON.com och Nelly) och kan i och med detta en av Apoteket AB:s största konkurrenter (Grundberg, 2009).

#### **4.4.9 Data- och infrastruktursystemet**

På alla apotek används idag ett data- och infrastruktursystem som ligger till grund för all verksamhet. Detta system har Apoteket AB sedan 1971, då monopolet infördes, varit med och byggt upp. Bolaget har därmed lång erfarenhet av systemet, framförallt av hur olika delar inom infrastrukturen hänger ihop. Detta system måste även de nya aktörerna investera i (Fernvall, 2009). För de mindre aktörerna, speciellt småföretagarna kan detta komma att bli ett problem med tanke på den höga inköpskostnaden (Johansson, 2009). På sikt kan de nya aktörerna starta sina egna datasystem. Bland annat KD har planer på detta (Marlow, 2009).

## 5. Analys

---

*I nedanstående stycke diskuteras den empiriska informationen genom en analys av hur attraktiva Apoteket AB:s olika utvecklingsmöjligheter är.*

---

Efter sammanställningen av intervjun med Fernvall och genom bekräftelse från övriga respondenter, kunde åtta potentiella utvecklingsområden för Apoteket AB identifieras:

1. Vertikal integration
2. Vidare internationalisering
3. Samarbete med andra aktörer
4. Utveckla internhandeln
5. Differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper
6. Utveckla arbetet med Corporate Social Responsibility (CSR)
7. Utveckla systemkunskapen mot vårdmarknaden
8. Utveckla lojalitetsprogrammet

De första fem utvecklingsområdena kommer att prioriteras och analyseras närmare nedan. Valet att frångå de tre sistnämnda områdena grundar sig i att tillgången på information var bristfällig och att underlaget på grund av detta inte var tillräckligt för att kunna föra en kritisk diskussion. När det under uppsatsens arbetsprocess framgick att dessa tre utvecklingsmöjligheter inte skulle diskuteras vidare i analysen togs informationen om, framförallt utvecklingsmöjlighet 6 och 7, bort från uppsatsens empiridel. Vad gäller utvecklingsområdet CSR är det för det första svårt att precisera någon marknad för detta vilket därmed gör det svårt att definiera marknadsattraktiviteten. För det andra fanns det inte tillräckligt med information att tillgå om konkurrenternas planer på CSR-arbete. Vad gäller utveckling av systemkunskapen mot vårdmarknaden blev det svårt att samla in tillräcklig information då Apoteket AB:s dotterbolag Apoteket Farmaci AB, som har hand om detta, inte ville ställa upp på intervjuer. Efter en diskussion konstaterades det även att vi inte skulle gå närmare in på utvecklandet av lojalitetsprogrammet. Vikten av att bygga lojalitet genomsyrar de flesta områden i verksamheten varför en distinktion varken kändes nödvändig eller genomförbar. Att fokusera på endast fem områden har dessutom medfört att en djupare diskussion har kunnat föras.

Nedan kommer attraktiviteten för varje utvecklingsmöjlighet diskuteras och bestämmas med hjälp av en Directional Policy Matrix. Olika faktorer diskuteras utifrån hur marknaden för olika utvecklingsmöjligheter ser ut (marknadens attraktivitet) samt hur stadiga Apoteket AB kan stå sig i konkurrensen gällande den aktuella möjligheten (konkurrensförmåga). För att

kunna ge djup i detta resonemang har, utifrån uppsatsens empiridel, bolagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot identifierats och analyserats löpande i texten nedan.

## 5.1 Vertikal integration

Respondenterna menar att det vore ett naturligt steg för Apoteket AB att satsa på egen grossistverksamhet. Hur attraktiv är då denna utvecklingsmöjlighet för Apoteket AB? Nedan diskuteras, viktas och poängsätts olika utvalda faktorer som kan vara viktiga vid en eventuell vertikal integration.

### Marknadens attraktivitet

*Marknadens storlek:* Eftersom det i nuläget endast finns två grossister på den svenska apoteksmarknaden som med all säkerhet kommer att växa, finns det definitivt utrymme för fler aktörer att öppna grossistverksamhet varför poängen 5/5 utdelas. Vikten för denna faktor tilldelas 0,1 av 1,0 eftersom den i jämförelse med övriga faktorer är en av de som påverkar marknadens attraktivitet för grossistverksamhet minst.

*Köparkoncentration:* Inköpen från grossisterna kommer att öka eftersom antalet aktörer nu och i framtiden väntas öka ytterligare, på grund av exempelvis utländska aktörer. I Norge har apoteksmarknaden ökat med mer än 50 % och det är möjligt att ett liknande scenario kan uppstå även i Sverige. Också denna faktor viktas 0,1 och ges 5/5 poäng då även ökade inköp tyder på goda möjligheter till lönsamhet för nya aktörer.

*Lönsamhet:* Då grossisten endast får ut 3 % av vinsten från en såld läkemedelsprodukt bör Apoteket AB räkna noga på om denna verksamhet skulle bli lönsam. Dock finns andra fördelar med grossistverksamhet som på ett indirekt sätt gynnar företaget ekonomiskt på lång sikt, som att läkemedelsförsörjningen säkras på ett helt annat sätt samt att bolaget blir mer självständigt. På grund av den tveksamma lönsamheten blir poängen låg men sätts åtminstone till 2/5 på grund av de långsiktiga fördelarna. Eftersom lönsamhet är viktigt att ta hänsyn till i samband med ett beslut om att starta grossistverksamhet eller ej viktas faktorn 0,2.

*Konkurrensintensitet:* Hur hård konkurrensen kommer att bli är en viktig komponent i hur attraktiv grossistmarknaden kommer att vara och viktas därför till 0,2. Den konkurrens en ny grossist skulle möta är först och främst de nuvarande grossisterna Tamro och KD. KD utgör ett hot mot Apoteket AB då de har ett försprång i och med att de redan från och med januari kommer vara både grossist och apotekskedja. Som tidigare nämnt kommer även de övriga tre nya aktörerna satsa på grossistverksamhet vilket kan komma att bli ett framtida hot mot

Apoteket AB som på grund av ägardirektiven är förhindrade att integrera vertikalt på tre år. När Apoteket AB väl får möjlighet att träda in på grossistmarknaden finns en överhängande risk att konkurrensen är hård och att bolagets egen konkurrenskraft blir lägre än tänkt. Hård konkurrens ses i detta sammanhang som huvudsakligen negativt eftersom det blir svårare för Apoteket AB ju fler konkurrenter som verkar på grossistmarknaden. Därför ges poängen 2/5 där 1=hård konkurrens som blir ofördelaktig för Apoteket AB.

*Regleringar:* Tilldelas poängen 1/5 då statens direktiv om att Apoteket AB inte får integrera vertikalt på tre år utgör ett stort hot. Detta för att en försening av en sådan verksamhet kan innebära att konkurrensen från andra aktörer ökar och marknaden mätts. Detta är en avgörande faktor som viktas 0,3, eftersom det, trots Apoteket AB:s övriga styrkor inför en grossistverksamhet, slutligen är de statliga direktiven som avgör om planerna är genomförbara.

*Omvärldsaspekter:* Flera omvärldsaspekter kan komma att påverka grossistmarknaden och en av dem som författarna har observerat som ett hot är att det har kommit kritik till andra länder som godkänt vertikal integration på sin apoteksmarknad. Detta på grund av att det har hindrat små aktörers möjlighet att konkurrera. Skulle svenska staten bestämma att det blir förbjudet att agera både apotek och grossist kommer aktörernas möjlighet att satsa på vertikal integration stoppas. Dock har inte några planer på detta iakttagits och därför sätts poängen 3/5 där 1=stor risk att vertikal integration förbjuds. Faktorns betydelse viktas 0,1 då detta inte påverkar marknadsattraktiviteten i någon stor utsträckning så länge någon lag inte införs.

### **Konkurrensförmåga**

*Marknadsandel:* Apoteket AB har en styrka genom att bolaget inledningsvis kommer att vara den största apoteksaktören (35 % av marknaden) vilket innebär att de kommer köpa in en stor del av läkemedlen. Om bolaget startar en egen grossist med sig själva som kund innebär detta att de kommer distribuera relativt mycket läkemedel och därmed bli lönsamma. Denna faktor viktas 0,2 och ges den höga poängen 4/5 på grund av att bolaget åtminstone till en början kommer vara den svenska marknadsledaren. Att poängen inte sätts till 5 beror på att europeiska aktörer som är större än Apoteket AB i framtiden kan starta grossistverksamhet i Sverige.

*Kvalitet, image:* Apoteket AB:s långsiktiga strategiska fokus ger dem hög trovärdighet vilket är en klar styrka för dem vid ett öppnande av grossistverksamhet. Det kan även tänkas bidra

till att andra apoteksaktörer och företag inom vården vill köpa in från Apoteket AB: s grossist. I och med de nya aktörernas kortsiktiga vinstfokusering blir trovärdigheten inte alls lika stark och anses därför vara en unik styrka för Apoteket AB, varför poängen blir 5/5. Detta är en stor fördel för Apoteket AB och kan vara bland det avgörande för grossistverksamhet och viktas därmed 0,3.

*Ekonomiska resurser:* Det kan komma att bli kostsamt att vara grossist om man vill tillhandahålla ett komplett sortiment, vilket Apoteket AB:s potentiella grossist kan tänkas vilja erbjuda då dagens apotek tillhandahåller ett sådant sortiment. Dessutom kommer det kosta att starta upp själva grossistverksamheten. Detta borde dock inte vara något större problem då Apoteket AB har starka finanser, speciellt efter den nyligen genomförda försäljningen av apotek. Faktorns poängsätts därmed med 4/5. Vikten bestäms till 0,3 då ekonomiska möjligheter är av stor betydelse för starta upp en grossistverksamhet.

*Organisation, personal:* Ett uppstartande av grossistverksamhet innebär att Apoteket AB förmodligen måste nyanställa personal för att få rätt kompetens inom branschen, speciellt i och med att de minskat organisationen markant. Då detta är kostsamt utdelas poängen 2/5. Eftersom relevant kompetens och möjlighet att finansiera en verksamhet är centralt viktas denna faktor till 0,2.

**Tabell 2: Utvecklingsmöjlighet: Vertikal integration**

**Marknadens attraktivitet**

Faktor	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadens storlek	0,1	5	0,5
Köparkoncentration	0,1	5	0,5
Lönsamhet	0,2	2	0,4
Konkurrensintensitet	0,2	2	0,4
Regleringar	0,3	1	0,3
Omvärldsaspekter	0,1	3	0,3
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>2,4</b>

**Konkurrensförmåga**

Faktorer	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadsandel	0,2	4	0,8
Kvalitet, image	0,3	5	1,5
Ekonomiska resurser	0,3	4	1,2
Organisation/personal	0,2	2	0,4
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>3,9</b>

## 5.2 Vidare internationalisering

Apoteket AB som tidigare varit den enda aktören på marknaden kommer i fortsättningen att få slåss med många andra konkurrenter om marknadsandelar. Ett naturligt steg när en nationell marknad minskar är att söka sig till internationella marknader. I analysen av Apoteket AB:s internationaliseringsmöjligheter kommer främst den europeiska marknaden att beaktas. Nedan beskrivs de faktorer som kommer att vara centrala för denna utvecklingsmöjlighet.

## **Marknadens attraktivitet**

*Marknadens storlek:* Hur den europeiska marknaden ser ut är avgörande för Apoteket AB:s etableringsmöjligheter varför denna faktor viktas 0,3. Albanien är det enda land i Europa som har kvar apoteksmonopolet nu när den svenska apoteksmarknaden har avreglerats. Att den europeiska marknaden varit avreglerad en tid kan betyda att det redan finns många apoteksaktörer etablerade och att marknaden sannolikt är något mättad då antalet apotek per invånare i många fall ökat drastiskt, till följd av detta tilldelas poängen 2/5.

*Konkurrensintensitet:* Denna faktor viktas 0,3 då den är avgörande för hur attraktivt internationalisering är för nya aktörer. Den hårda konkurrensen på den internationella marknaden där många aktörer redan har internationell uppmärksamhet och vana av konkurrensutsättning är ett hot för Apoteket AB. Bolaget har dessutom en svaghet genom det inifrånperspektiv som utvecklats från den tidigare monopolsituationen. Detta har lett till att de är något mer långsamma i processerna ut till marknaden än vad konkurrenterna på en utländsk marknad är. Den hårda konkurrensen som anses kunna bli en svår utmaning för Apoteket AB leder fram till den låga poängen 2/5.

*Regleringar:* Under den period som Apoteket AB befinner sig i stand-still-läget är möjligheten att expandera internationellt mycket begränsad. Exakt hur lång period det rör sig om är oklart då det inte finns något konkret avtal. Det faktum att Apoteket AB på sikt tvingas avyttra Apodos visar att sådana initiativ anses vara för konkurrenskraftiga och regleras därmed av staten. Eftersom regleringarna är det som slutligen avgör om en vidare internationalisering kan realiseras viktas faktorn till hela 0,4. Av framgångarna i Norge att döma är stand-still-direktiven mycket olyckliga för Apoteket AB och därför sätts poängen 2/5 där 1=ofördelaktig lagstiftning för Apoteket AB.

## **Konkurrensförmåga**

*Marknadsandel:* I utlandet är Norge hittills det enda land där Apoteket AB finns representerat vilket gör bolaget till en mycket liten aktör på en internationell marknad och därmed har de således en begränsad kunskap om hur internationella affärer bedrivs. Men eftersom bolaget till en början kommer att vara ledande på den svenska marknaden kan de tänkas ha ett litet försprång jämfört med andra mindre apotekskedjor varför poängen sätts till 2/5. Av de fyra faktorer som tas upp under konkurrensförmåga får denna faktor vikten 0,2 då den är betydande men inte avgörande.

*Sortiment och Teknisk nivå:* Apoteket AB vill i ett första steg i internationaliseringsprocessen etableras i de nordiska länderna. Både den geografiska och kulturella närheten till dessa länder torde underlätta etableringsarbetet då det inte bör vara en allt för stor skillnad på efterfrågade produkter. Apoteket AB har genom Apodos erbjudit den norska marknaden en unik lösning som ingen annan aktör erbjuder för tillfället. Eventuellt kan det finnas stor efterfrågan på Apodos på andra utländska marknader där Apoteket AB i sådana fall bör vara representerade. I Östeuropa är det den systemkunskap som Apoteket AB förfogar över som är mest efterfrågad. På grund av Apodos och den långt utvecklade systemkunskapen ges poängen 4/5. Då den tekniska nivån på läkemedelsprodukter och läkemedelstjänster har stor betydelse viktas denna faktor till 0,3.

*Kvalitet, image:* Konsumenternas syn på ett nytt varumärke är oerhört centralt och därför viktas denna faktor till 0,3. Apoteket AB:s goda anseende i Sverige kan i viss utsträckning påverka hur människor i andra delar av Europa ser på bolaget. Inte minst i de nordiska länderna kan det starka varumärket ha ”smittat av sig” vilket gör att Apoteket AB kanske skulle ses som en trovärdig aktör även utomlands. Trots Apoteket AB:s popularitet bland svenskar är det dock inte säkert att anseendet är detsamma i andra länder vilket drar ner poängen något till 4/5.

*Kapacitetsutnyttjande:* Detta påverkar delvis Apoteket AB:s förmåga att internationalisera ytterligare och därför viktas denna faktor 0,2. Ett naturligt steg i bolagets nedskärning av verksamheten har varit att varsla omkring 200 personer, främst på huvudkontoret. I ett bredare perspektiv innebär detta att Apoteket AB har gjort sig av med kapacitet som eventuellt skulle behövas vid en resurskrävande utlandsetablering, därav utdelas poängen 1/5.

**Tabell 3: Utvecklingsmöjlighet: Vidare internationalisering**

**Marknadens attraktivitet**

Faktorer	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadens storlek	0,3	2	0,6
Konkurrensintensitet	0,3	2	0,6
Regleringar	0,4	2	0,8
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>2,0</b>

**Konkurrensförmåga**

Faktorer	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadsandel	0,2	2	0,4
Sortiment & Teknisk nivå	0,3	4	1,2
Kvalitet, image	0,3	4	1,2
Kapacitetsutnyttjande	0,2	1	0,2
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>3,0</b>

### 5.3 Samarbete med andra aktörer

Fördelen med ett samarbete är att varje part kan koncentrera sig på vad de är bäst på. Samarbeten kommer förmodligen uppstå mellan en rad aktörer som vill effektivisera när de

vill utveckla nya lösningar på apoteksmarknaden. Hur attraktivt är det för Apoteket AB att samarbeta med en annan aktör?

### **Marknadens attraktivitet**

*Lönsamhet:* Lönsamheten av ett samarbete är det allra viktigaste och därmed ges denna faktor vikten 0,3. Ett samarbete med ett annat företag innebär dock ofta stora förändringar för båda företagen och det är därmed viktigt att utvärdera huruvida en vinnarsituation kan uppnås för båda parter. Apoteket AB:s lönsamhet från ett samarbete kommer till största sannolikhet bli god, speciellt som Apoteket AB nu fått sälja ut två tredjedelar av sina befintliga apotek, varav flera låg på attraktiva platser. Shop-in-shop-samarbetet skulle kunna vara en lösning på detta problem och därför ges poängen 4/5.

*Marknadens storlek:* Vilka potentiella aktörer som skulle kunna bli en samarbetspartner till Apoteket AB är viktigt inför bedömningen av vilka chanser som finns till ett samarbete, och därför viktas denna faktor till 0,2. Det finns flera framgångsrika detaljhandelsföretag som potentiellt skulle kunna vara intressanta för Apoteket AB att samarbeta med. Dock är bland annat ICA och Åhléns på gång med att öppna helt egna apotek vilket förmodligen bidrar till att de inte längre är intresserade av ett samarbete med Apoteket AB. Trots detta borde andra detaljhandelsföretag vara intresserade av att samarbeta med Apoteket AB på grund av deras väletablerade varumärke, trovärdighet samt starka och attraktiva position. Möjligheten för Apoteket AB att starta samarbete finns men är begränsad och därför sätts medelpoängen 3/5.

*Regleringar:* Som tidigare nämnt medför stand-still-direktiven problem för Apoteket AB. Är det förbjudet att samarbeta hjälper det inte vilka styrkor företaget har och därför viktas denna faktor till 0,3. Inte förrän 2011 får Apoteket AB ta upp samarbetet med ICA eller samarbeta med någon annan partner. På grund av hur viktigt det kan vara att inom en snar framtid agera samt på grund av hur ofördelaktiga direktiven är för Apoteket AB ges poängen 1/5.

*Konkurrensintensitet:* Vad gäller ett samarbete är det inte självklart att konkurrens uppstår, men det är mycket möjligt. Denna faktor viktas till 0,2 då den precis som marknadens storlek påverkar men har jämförelsevis lägre relevans än lönsamhet och regleringar. På grund av regleringarna uppkommer ett hot mot Apoteket AB, nämligen att andra kedjor, exempelvis de tre nya, hinner före med att starta samarbeten med detaljhandelsföretag som Apoteket AB är intresserade att bilda partnerskap med. Förutom detta finns även risken att detaljhandelsbolagen öppnar sina helt egna apotek istället, så som ICA. Trots dessa problem



har bolaget möjlighet att år 2011 starta samarbete, men valmöjligheterna har då eventuellt minskat, varför poängen blir 2/5 där 1=hård konkurrens.

### **Konkurrensförmåga**

*Organisation/personal:* Det mest attraktiva Apoteket AB har att erbjuda en samarbetspartner är kunskap. Kompetensen är avgörande och viktas därmed till 0,3. De anställdas kvalifikationer som uppstått genom många års erfarenhet i en organisation som är mycket omtyckt av svenska folket borde kunna locka en partner. Apoteket AB har en styrka gentemot detaljhandeln; de kan ge råd om läkemedel. Även för receptfria läkemedel som Alvedon kan vissa kunder vilja ha rådgivning, vilket inte kan ges i samma utsträckning i till exempel en matvaruaffär. Vid ett samarbete skulle Apoteket AB kunna stå för rådgivningen. Apoteket AB:s långt gående kompetens i branschen leder fram till den höga poängen 5/5.

*Ekonomiska resurser:* Vid ett samarbete tycker partnern säkerligen att det är mycket viktigt hur starka de monetära resurserna är varför faktorn viktas 0,3. Ett potentiellt samarbetsföretag kan känna sig trygga med att Apoteket AB har mycket goda finanser. Som tidigare nämnt har försäljningen av apoteksklustren förstärkt finanserna ytterligare, därav sätts poängen 4/5.

*Kundlojalitet:* Som en av respondenterna antydde kan vissa kunder vara så lojala till Apoteket AB att de inte kommer vilja besöka andra apotek. Startar ett detaljhandelsföretag samarbete med Apoteket AB kommer säkert många kunder välja att handla i detta apotek på grund av att de känner igen, är trygga med och positivt inställda till Apoteket AB. Detta är en stor styrka för bolaget och faktorn ges därför poängen 5/5. Vikten blir relativt hög; 0,2, eftersom kundlojalitet kommer vara mycket viktigt på den nya marknaden.

*Image:* En svaghet för Apoteket AB är att det finns en risk att potentiella partners ser bolaget som långsamt och trögföränderligt då de är statliga. Söker exempelvis en detaljhandelskedja en snabb och nytänkande partner, och inte har märkt av att Apoteket AB strävar för att gå mot en sådan image, väljer de kanske en annan, privat kedja att samarbeta med. Eftersom Apoteket AB ändå uppfattas positivt av de flesta svenskar ges denna faktor medelpoängen 3/5 där 1=hög risk att apoteket ses som trögföränderligt. Denna faktor är inte avgörande och viktas därmed endast till 0,1.

*Teknisk nivå:* Apoteket AB har en styrka genom att de redan har det data- och infrastruktursystem som krävs för att driva apoteksverksamhet. Detta borde vara mycket

attraktivt för ett potentiellt samarbetsföretag och ges därför poängen 5/5. Skulle företaget istället starta helt egna apotek skulle det bli en hög kostnad att köpa in detta system. Denna faktor viktas 0,1 då datasystemet trots allt inte är avgörande.

**Tabell 4: Utvecklingsmöjlighet: Samarbete med andra aktörer**

**Marknadens attraktivitet**

Faktor	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Lönsamhet	0,3	4	1,2
Marknadens storlek	0,2	3	0,6
Regleringar	0,3	1	0,3
Konkurrensintensitet	0,2	2	0,4
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>2,5</b>

**Konkurrensförmåga**

Faktor	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Organisation/personal	0,3	5	1,5
Ekonomiska resurser	0,3	4	1,2
Kundlojalitet	0,2	5	1,0
Image	0,1	3	0,3
Teknisk nivå	0,1	5	0,5
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>4,5</b>

## 5.4 Utvecklande av internethandel

Där handel över internet är möjligt har det skett en ökning i samtliga branscher, varpå handel med läkemedel också bör öka. Apoteket AB säljer redan vissa produkter via nätet men skulle kunna utveckla näthandeln ytterligare. Nedan diskuteras hur attraktiv denna utvecklingsmöjlighet är.

### Marknadens attraktivitet

*Marknadens storlek:* Marknaden för försäljning av receptbelagda läkemedel via internet har endast bestått av Apoteket AB. Familjeapoteket har sålt hälsorelaterade produkter via internet sedan de startade år 2004 men har först sedan första november 2009 börjat sälja receptfria läkemedel. När monopolet nu upphört kommer Familjeapoteket samt två nya företag; Modern Times Group (MTG) och Apoex, börja sälja såväl receptbelagda som receptfria läkemedel. På grund av att internethandel är en växande marknad ges denna faktor 4/5 poäng. Faktorn viktas till hela 0,4 då det anses avgörande vilken möjlighet till utveckling av internethandel som finns.

*Konkurrensintensitet:* I dagsläget har som ovan nämnt tre nya aktörer aviserat om att få driva försäljning av läkemedel på internet. Detta innebär att det totalt rör sig om fyra aktörer. I framtiden kommer vi förmodligen se fler aktörer som bedriver internethandel men hos de flesta kommer fokus förmodligen ligga på att starta och ta över fysiska apotek. Endast sett till antalet aktörer på marknaden är konkurrensen relativt låg, än så länge. Men det gäller att Apoteket AB inte underskattar de andra konkurrenterna. Exempelvis MTG har en tioårig erfarenhet av e-handel av andra varor (CDON.com, Nelly etcetera) och kan bli en stark konkurrent. Trots att Apoteket AB med sin mångåriga erfarenhet kan tänkas stå sig relativt starka på den nya internetförsäljningsmarknaden kommer säkerligen många nya aktörer träda

in på lång sikt och därmed ges medelpoängen 3/5. Faktorn viktas till 0,4 då konkurrenssituationen är avgörande för om en utvecklad internethandel kan vara lönsam.

*Regleringar:* På den nya marknaden tillåts även andra aktörer än Apoteket AB att driva försäljning av läkemedel vilket gäller även på internet. Dessa regler är indirekt ofördelaktiga för Apoteket AB som tidigare varit ensamma om att sälja läkemedel även på nätet. I och med problem med illegal försäljning av läkemedel på internet krävs det att Läkemedelsverket godkänner nya aktörer. Med distanshandel av receptbelagda läkemedel är det extra viktig med kontroll, varpå marknaden måste regleras för att kunna garantera säkerhet. Apoteket AB kan här tänkas ha en styrka gentemot nya aktörer då de redan är kända som en mycket seriös aktör. På grund av att regleringen medför både positiva och negativa konsekvenser för Apoteket AB sätts poängen 3/5. Regleringsfaktorn vikas till 0,2 då det bara är en av flera aspekter som påverkar internethandeln.

### **Konkurrensförmåga**

*Teknisk nivå:* Vilken teknik och information ett bolag förfogar över blir självklart en viktig komponent i en utvecklad e-handel och denna faktor viktas därmed till 0,3. Apoteket AB har sedan flera år sålt receptfria produkter via internet och började dessutom i ett tidigt skede planera inför att få sälja receptbelagd medicin, för att vara beredda inför konkurrensen. Detta har lett till att Apoteket AB har en hög teknisk nivå och har all den tekniska utrustning som är nödvändig för att kunna hantera en utvecklad näthandel. Dessutom kan bolaget ha en fördel genom den kundinformation de i och med kundklubben har samlat på sig genom åren och genom det veta vad kunderna kan tänkas efterfråga på internet. Detta anses vara en stor styrka för Apoteket AB varför poängen blir 5/5.

*Distribution:* Det ställs höga krav på att köpta läkemedel ska distribueras med stor försiktighet. Till exempel får det inte vara synbart vad paketet innehåller och det ska vara svårt att öppna för barn. Poängen sätts här till 4/5 då Apoteket AB löst denna problematik genom att låta Posten utveckla ett emballage som håller för dessa krav. Att ha ett väl utvecklat system för leveranserna är förstås en viktig del av hela konceptet e-handel och därmed viktas denna faktor till 0,2.

*Kvalitet, image:* Konsumenter som köper läkemedel måste kunna förvänta sig hög kvalitet även när de handlar via internet varför denna faktor viktas 0,3. Apoteket AB har en fördel i att kunderna redan har ett stort förtroende till dem. Det faktum att det finns många oseriösa

internetapotek gör att kunderna eventuellt väljer att vända sig till Apoteket AB för att de är allmänt kända som en trovärdig och seriös aktör även på internet. Bolaget vill även att läkemedelsanvändningen ska tryggas genom att en kund blir uppringd och får instruktioner om hur medicinen som är köpt från internet ska användas. Detta vittnar om en mycket seriös e-handelsverksamhet och leder fram till poängen 5/5.

*Kundlojalitet:* På en konkurrensutsatt marknad är kundlojalitet centralt, varför denna faktor viktas till 0,2. Kunder som redan är lojala mot Apoteket AB:s fysiska apotek kommer sannolikt att vara det även när det gäller att köpa läkemedel över internet. Eftersom Apoteket AB fram tills nu har varit det enda fysiska apoteket så kommer kunder som för första gången handlar läkemedel på nätet kanske göra det via Apoteket AB, varför bolaget här har en möjlighet att dessutom fånga upp förstagångsköpare. Trots detta finns en risk att nya internetapotek erbjuder specifika produkter som inte Apoteket AB tillhandahåller och att kunderna därmed vänder sig till det andra apoteket. Poängen sätts ändå till 4/5 på grund av det förtroende som många har till Apoteket AB.

**Tabell 5: Utvecklingsmöjlighet: Utveckla internethandeln**

**Marknadens attraktivitet**

Faktorer	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadens storlek	0,4	4	1,6
Konkurrensintensitet	0,4	3	1,2
Regleringar	0,2	3	0,6
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>3,4</b>

**Konkurrensförmåga**

Faktorer	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Teknisk nivå	0,3	5	1,5
Distribution	0,2	4	0,8
Kvalitet, image	0,3	5	1,5
Kundlojalitet	0,2	4	0,8
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>4,6</b>

## 5.5 Differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper

När konkurrensen uppstår får Apoteket AB möjlighet att differentiera sig mot särskilda sortiment och kundgrupper vilket bolaget inte var tillåtna att göra tidigare. Hur attraktivt är det då för Apoteket AB att differentiera sig i en större utsträckning?

**Marknadens attraktivitet**

*Marknadens storlek:* I och med att flera av de nya aktörerna förmodligen ska bli relativt lika Apoteket AB finns attraktivt utrymme för bolaget att förändra sig mer än de redan gjort. Om de ska genomgå en sådan förändring bör de göra det så snart som möjligt för att fånga in vissa kundgrupper före konkurrenterna. Denna möjlighet leder fram till poängen 4/5. Då det egentligen är svårt att tala om en marknadsstorlek för differentiering syftar denna faktor i detta fall mer på hur attraktivt det kan vara för Apoteket AB att göra en mer långtgående differentiering med tanke på hur övriga aktörer kommer att agera. Faktorn viktas till 0,1 då

det är en liten del av allt som spelar roll för om en utvecklad differentiering skulle vara attraktiv.

*Regleringar:* Med tanke på att Apoteket AB i och med den fria apoteksmarknaden inte kommer att vara lika hårt reglerade vad gäller tillhandhållande av ett komplett sortiment har de numera möjligheten att differentiera sig och strategiskt nischa in sig på ett mer specifikt sortiment. De fördelaktiga reglerna poängsätts med 4/5 och viktas till hela 0,3 då det som redan nämnt är avgörande för ett agerande vad reglerna tillåter.

*Konkurrensintensitet:* Hur Apoteket AB:s konkurrenter kommer att agera är avgörande och viktas till 0,4. Apoteket AB kan mycket väl sägas ha ett försprång gentemot andra aktörer eftersom de i många år varit förberedda på att monopolet skulle kunna upphöra och därmed hela tiden har kunnat utveckla sitt sortiment med detta i åtanke. I och med vetskapen om omregleringen har Apoteket AB, bland annat genom satsningarna på smink, sexleksaker samt hälsa för djur, redan tagit ett steg mot att bli mer nytänkande och spännande. Dock kan de nya kedjorna ha planer på att bli mycket mer differentierande, nytänkande och spännande än Apoteket AB. Medstop har redan uttryckt att de på längre sikt vill bli mer moderna. Även om Medstop till en början och de övriga tre nya aktörerna som köpt kluster sägs bli lika Apoteket AB kan såväl småföretagare samt andra kedjor som kommer etablera sig tänkas bli mer annorlunda. Sammantaget förutspås därför att konkurrensen i att differentiera sig och vara nytänkande kan bli hård, varför poängen 2/5 ges, där 1=hård konkurrens vilket är ofördelaktigt för Apoteket AB.

*Prisnivå:* När de europeiska kedjorna träder in kan vissa av dem tänkas differentiera sig genom att erbjuda lågpris, något Apoteket AB inte vill konkurrera med. Kommer kunderna visa ett stort intresse för att köpa läkemedel till lägre priser kan detta utgöra ett hot mot Apoteket AB. Författarna tror mycket väl att detta bli ett aktuellt problem för Apoteket AB på sikt varför denna faktor tilldelas 2/5 poäng där 1=stor risk att lågpris blir ett konkurrensmedel. Faktorn får en relativt hög betydelse; 0,2, eftersom prisstrategi kan vara en viktig del av differentieringen mot exempelvis en viss kundgrupp.

### **Konkurrensförmåga**

*Kvalitet, image:* Att satsa på ytterligare fler nya produkter kan få kunderna att mista förtroendet för Apoteket. Detta eftersom det för ett företag blir svårare att hålla hög standard på kvalitetstester och rådgivning. Denna faktor viktas 0,3 då samtliga respondenter mycket

tydligt har uttryckt hur viktigt det är för Apoteket AB att nytänkande, så som nya sortiment, inte kommer på bekostnad av bolagets trovärdighet och känsla för kvalitet. En för långt gående differentiering skulle således kunna minska bolagets förtroende vilket bidrar till den lägre poängen 2/5.

*Sortiment:* Samtliga respondenter understryker att det kommer att vara mycket viktigt att kunna erbjuda det sortiment som kunden efterfrågar, varför denna faktor viktas 0,3. Genom den kundinformation som bolaget besitter är det känt vilka köpvanor olika kunder har och därmed finns en stor möjlighet att skicka personlig reklam och erbjudanden. Ett tänkbart hot är dock att europeiska aktörer som etablerat sig köper in vissa produkter som väcker ett intresse hos kunderna och som Apoteket AB i dagsläget inte tillhandahåller. Om Apoteket AB bestämmer sig för att inte köpa in dessa produkter av olika anledningar kan detta innebära kundförlust. I en sammanvägning av ovan beskrivna möjligheter och hot utdelas mittenpoängen 3/5.

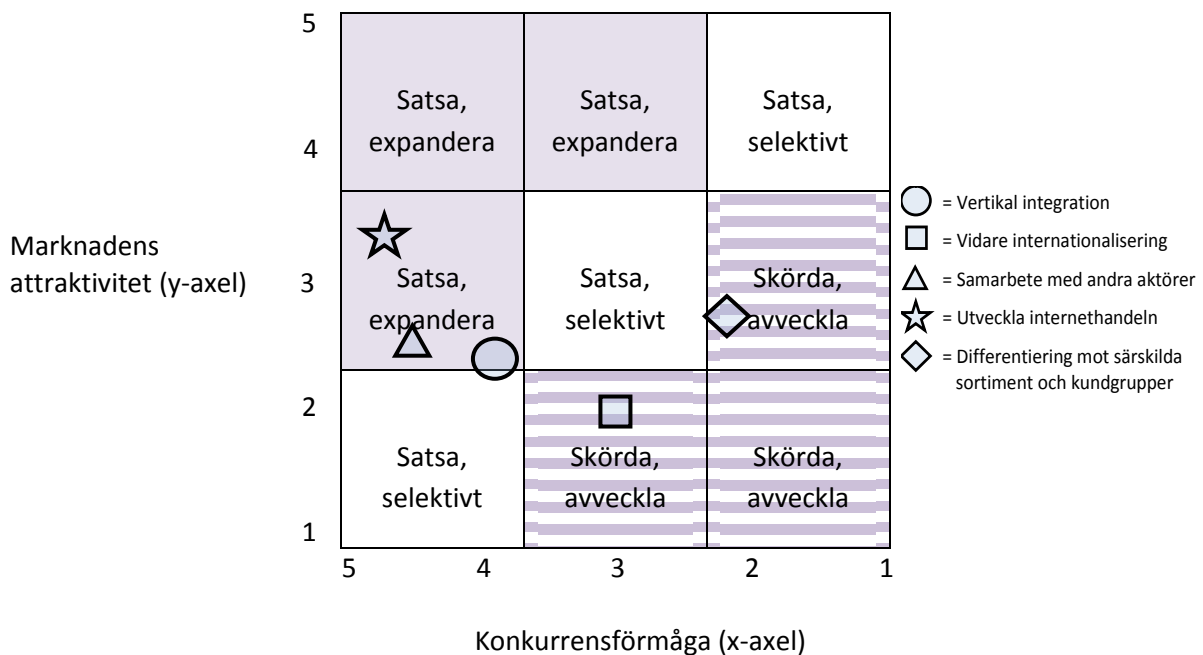
*Flexibilitet:* Trots att Apoteket AB arbetar för att bli mer nytänkande, handlingskraftiga och spontana kan de på grund av att de inte vill förlora i trovärdighet inte vara hur flexibla som helst i sin sortimentsutveckling. Enligt Fernvall sitter också det gamla, mer trögföränderliga arbetssättet, fortfarande i väggarna till en viss del. Gentemot konkurrenterna är detta en svaghet för Apoteket AB och flexibilitet poängsätts därmed med endast 2/5. Flexibilitet är självklart mycket viktigt för ett företag som vill utveckla sitt sortiment eller vända sig till nya kundgrupper, därför ges flexibilitetsfaktorn vikten 0,3.

*Ekonomiska resurser:* Vid en differentiering mot ett nytt sortiment och/eller mot en ny kundgrupp krävs ofta en betydande mängd marknadsföring för att kommunicera budskapet till målgruppen. Som tidigare nämnts är Apoteket AB:s finanser för tillfället goda och därför anses inte marknadsföringskostnaderna vara ett stort problem och således ges denna faktor poängen 4/5. De ekonomiska möjligheterna inför en differentiering är bara en av flera delar som påverkar och viktas därmed till 0,1.

**Tabell 6: Utvecklingsmöjlighet: Differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper**

Marknadens attraktivitet				Konkurrensförmåga			
Faktor	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng	Faktor	Vikt	Poäng	Vikt * Poäng
Marknadens storlek	0,1	4	0,4	Kvalitet, image	0,3	2	0,6
Regleringar	0,3	4	1,2	Sortiment	0,3	2	0,6
Konkurrensintensitet	0,4	2	0,8	Flexibilitet	0,3	2	0,6
Prisnivå	0,2	2	0,4	Ekonomiska resurser	0,1	4	0,4
<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>	<b>Totalt:</b>	<b>1,0</b>		<b>2,2</b>

## 5.6 Sammanställning av analysen – The Directional Policy Matrix



Figur 2: I denna Directional Policy Matrix har Apoteket AB:s utvecklingsmöjligheter plottats ut.


### 1. Vertikal integration. ○ Marknadsattraktivitet: 2,4. Konkurrensförmåga: 3,9.


Den höga siffran på konkurrensförmåga visar på att Apoteket AB skulle få en stark position som en eventuell grossist på den svenska apoteksmarknaden. Detta beror bland annat på bolagets ekonomiska resurser och att de har sig själva som garanterad kund. Att marknadens attraktivitet blir relativt låg beror delvis på att Apoteket AB inte får agera på denna marknad förrän om tre år då konkurrensen förmodligen har ökat. I matrisen hamnar grossistverksamhet trots detta i området "satsa, expandera" vilket tyder på att Apoteket AB bör satsa på detta i framtiden när de får möjlighet till det. I dagsläget handlar det om att förbereda så mycket som möjligt för att kunna agera när förbudet upphör.


### 2. Vidare internationalisering. □ Marknadsattraktivitet: 2,0. Konkurrensförmåga: 3,0.

Trots att Apoteket AB på flera sätt är framgångsrikt och vid en första anblick ser ut att ha goda chanser till vidare internationalisering har detta visat sig vara en oattraktiv möjlighet som hamnade i området "skörda, avveckla". Det som framförallt bidragit till detta är den låga siffran på marknadsattraktivitet som beror på att den internationella marknaden varit avreglerad under många år vilket har lett till att intensiv konkurrens redan uppstått. Dessutom försvårar ägardirektiven för ett sådant agerande, åtminstone inom de närmsta åren. Konkurrensförmågan slutar i ett mellanläge. Det som bidrar till att Apoteket AB skulle kunna

bli relativt konkurrenskraftiga internationellt är den höga kvaliteten, den långt utvecklade systemkunskapen samt den unika lösningen Apodos. Eventuellt kan de svenska konsumenternas positiva attityd till varumärket sprida sig till andra länder vilket också kan vara en bidragande faktor. Faktorer som drar ner konkurrensförmågan är att bolaget skulle bli en liten aktör på en stor marknad och att organisationen dessutom krympt och därmed gjort sig av med humankapital som eventuellt skulle behövas vid en utökad internationell verksamhet.

**3. Samarbete med andra aktörer.**  Marknadsattraktivitet: 2,5. Konkurrensförmåga: 4,5. I matrisen hamnar denna utvecklingsmöjlighet under fältet ”*satsa, expandera*”. Apoteket AB:s konkurrensförmåga gällande samarbete med detaljhandelsföretag blev hög vilket tyder på att bolaget, bland annat på grund av sitt starka varumärke, trovärdighet och kompetens, borde vara mycket attraktiva för andra företag att samarbeta med. Huruvida ett samarbete kan inledas eller ej är precis som grossistverksamheten och den internationella verksamheten till stor del beroende på regleringarna. Då de även här är till Apoteket AB:s nackdel, samtidigt som möjligheten att välja aktör att samarbeta med hela tiden minskar, blev marknadens attraktivitet relativt låg. Sammanfattningsvis visar Apoteket AB:s styrkor i ett potentiellt samarbete på att bolaget borde satsa på detta så fort det blir möjligt. Efter nerskärningen av organisationen som har lett till en förlust av många attraktiva butikslägen skulle ett shop-in-shop-samarbete med en annan aktör kunna vara en attraktiv lösning för Apoteket AB.

**4. Utveckla internethandeln.**  Marknadsattraktivitet: 3,4. Konkurrensförmåga: 4,8. Vad gäller en utveckling av Apoteket AB:s redan befintliga e-handel är detta en mycket attraktiv utvecklingsmöjlighet för bolaget. Det är framförallt den höga siffran i konkurrensförmåga som bidrar till att utvecklad e-handel hamnar i området ”*satsa expandera*”. Apoteket AB har en stor styrka i sin långt utvecklade systemkunskap samt den kundinformation de besitter via kundklubben. Även god distribution, hög kvalitet och ett högt förtroende bidrar till denna position. Marknadens attraktivitet hamnar något över medel. Det är en nackdel för Apoteket AB att nya aktörer får börja sälja läkemedel via nätet, men på kort sikt väntas konkurrensen inte bli allt för hård. Något som höjer marknadsattraktiviteten är den generella ökning av försäljning via internet som har observerats, vilket leder till att en utökad internethandel torde löna sig.

**5. Differentiering mot särskilda sortiment och kundgrupper.**  Marknadsattraktivitet: 2,8. Konkurrensförmåga: 2,2. En mer långtgående differentiering mot särskilda sortiment och



kundgrupper visade sig inte vara attraktivt för Apoteket AB utan hamnade i området ”*skörda, avveckla*”. Marknadens attraktivitet hamnar strax under medel. Trots att reglerna numera tillåter Apoteket AB att nischa sig samt att det kan bli mer attraktivt att vara annorlunda, väntas på sikt hård konkurrens då flera nya kedjor kan tänkas välja speciella inriktningar. Dessutom kan lågpriskedjor bli ett hot mot Apoteket AB. Konkurrensförmågan slutade under medel. All förändring, även den som följer med en utvecklad differentiering, medför risken att konsumenterna tappar förtroendet för bolaget. Apoteket AB har dessutom en svaghet genom att de efter många år av monopol inte är speciellt flexibla utan snarare kan vara trögföränderliga. Vi rekommenderar således att bolaget borde fokusera på det som de redan är bra på: erbjuda ett blandat sortiment med hög kvalitet som inger trovärdighet.

## 6. Slutsats

Syftet med denna uppsats är att identifiera olika utvecklingsmöjligheter som Apoteket AB har på den avreglerade apoteksmarknaden. Genom att analysera attraktiviteten i de olika möjligheterna är ambitionen att ge rekommendationer om framtida verksamhetsinriktningar där bolaget kan uppnå en positiv utveckling.

De utvecklingsmöjligheter som Apoteket AB främst bör satsa på är att utveckla internethandeln, integrera vertikalt samt att samarbeta med andra aktörer. Dessa blev utsedda till de mest attraktiva möjligheterna eftersom Apoteket AB:s huvudsakliga styrkor; trovärdighet, starkt varumärke, kompetens och god systemkunskap på bästa sätt matchar möjligheterna och därmed skapar en förmåga att tillvarata dem. En extern faktor som bolaget inte har kontroll över och som därmed inte kan påverkas i någon större utsträckning är standstill-direktiven. Därmed är det viktigt att poängtera att varken vertikal integration eller ett samarbete tillåts förrän direktiven har upphört att gälla, det vill säga om cirka tre år.

Vidare internationalisering och differentiering visade sig vara relativt oattraktiva utvecklingsmöjligheter. Här gäller det att i största möjliga mån försöka omvandla Apoteket AB:s nuvarande svagheter till styrkor för att skapa en förmåga hos bolaget att ta sig an dessa möjligheter. Gällande internationalisering är bolagets främsta svaghet att de jämförelsevis blir en liten aktör utan konkurrensvana. När bolaget med tiden blivit vana vid konkurrens på den svenska marknaden och förhoppningsvis uppnått målet att bli mer marknadsorienterade kan svagheter eventuellt vändas till styrkor, varpå bolaget kan satsa på vidare internationalisering. Vad gäller differentiering finns än så länge svagheter i den flexibilitet och det nytänkande som krävs. Apoteket AB:s kanske främsta styrka, trovärdighet, matchar inte alls denna möjlighet då trovärdighet snarare bygger på att bolaget måste vara sig lika.

Något som i oerhörd stor utsträckning påverkar Apoteket AB:s möjligheter att agera på den nya marknaden är de rådande standstill-direktiven. För två av de tre utvecklingsmöjligheter som hamnade i området ”satsa, expandera” (vertikal integration och samarbete) är Apoteket AB på grund av direktiven hindrade att agera överhuvudtaget under en viss tidsperiod. Det är viktigt att poängtera att när direktiven upphör kan mycket ha förändrats på marknaden och attraktiviteten i dessa utvecklingsmöjligheter kan då komma att vara helt förändrad. Vi vill även understryka att internethandel fick bäst placering i DPM. Av de utvecklingsmöjligheter som hamnade i området ”satsa, expandera” är internethandel dessutom den enda som *inte* påverkas av standstill-direktiven och är därmed mest attraktiv för Apoteket AB.

Trots hård konkurrens och regleringar som är allt annat än fördelaktiga för Apoteket AB är det oerhört viktigt att bolaget är proaktiva. Mycket förändras med tiden och den dag då det ges tillfälle, det vill säga när Apoteket AB:s styrkor matchar även de utvecklingsmöjligheter som idag är svårare att ta tillvara på, är det oerhört viktigt att agera.

## 7. Referenser

### Primärkällor

Boucht, Anna Lena, informationschef på Apoteket Omstrukturering AB, svar på intervjufrågor via e-post 2009-11-25

Carlsson, Thomas, chef på Apoteket Kronan i Uppsala, personlig intervju ca 40 min 2009-12-08, Apoteket Kronans personalrum

Fernvall, Eva, varumärkesdirektör Apoteket AB, personlig intervju ca 1 timme 2009-11-16, Apoteket AB:s huvudkontor i Stockholm

Maherzi, Abdel, chef på Apoteket Hägern i Uppsala, personlig intervju ca 50 min 2009-11-26, Apoteket Hägerns personalrum

Sjögren, Margreth, chef på Apoteket Uplands Vapen i Uppsala, personlig intervju ca 45 min 2009-11-30, Apoteket Uplands Vapens personalrum

### Tryckt material

Aaker, David A. (2005). *Strategic market management*. 7. ed. New York: Wiley

Apotekets Delårsrapport januari-juni 2009

Apotekets Årsredovisning 2008

Carlén, Lars (2006), ”Apoteket server med distanshandel”, Replik – En nyhetstidning från Posten om logistik, nr 3 2006

Durö, Robert (1988). *Konkurrensöverlägsenhet: i tio konkreta steg*. 1. uppl. Malmö: Liber

Ferrell, O. C., Lucas, George H. och Luck, David Johnston (1994). *Strategic marketing management: text and cases*. Cincinnati, Ohio: College Division, South-Western

Knee, Derek och Walters, David (1990). *Detaljhandelns strategier: [strategi, policy, positionering, affärsdefinition, företagskultur]*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, Philip (2008). *Principles of marketing: European edition*. 5. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Newton, J. (1981). Acquisitions: A Directional Policy Matrix Approach. *Long Range Planning*, 14(6), 51-57

Robinson, S., Hichens, R., och Wade, D. (1978). The Directional Policy Matrix -- Tool for Strategic Planning. *Long Range Planning*, pp. 8-15

### Elektroniska Dokument

”Apotekets avreglering”, Webb-TV, hämtad oktober 2009 från <http://www.netdoktor.se/? PageId=118849>

”Apoteket satsar på våra fyrbenta vänners hälsa”, hämtad november 2009 från [https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/press/Sidor/OmApoteketContents\\_Press\\_Pressmeddelanden\\_Nyttssortimentfordjur.aspx](https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/press/Sidor/OmApoteketContents_Press_Pressmeddelanden_Nyttssortimentfordjur.aspx)

”Apoteket startar verksamhet i Norge” (2008), hämtad november 2008 från <http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/press/Sidor/startsidapress.aspx>

”Apoteksmarknad i förändring”, hämtad oktober 2009 från [http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents\\_Apoteksmarknadiforandring\\_Inledning\\_Inledning.aspx](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Inledning_Inledning.aspx)

”Apotekskluster säljs för 5,9 miljarder kronor” (2009), hämtad november 2009 från <http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/press/pressmeddelanden>

Bergeå Nygren, Nils, (2009), (1), ”ICA startar apotek på egen hand”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/10/09/ica-startar-apotek-pa-egen/index.xml>

Bergeå Nygren, Nils, (2009), (2), ”Åhléns öppnar avdelning som ska bli apotek imorgon”, hämtad december 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/12/09/ahlens-oppnar-apotek-i-mor/index.xml>

Bergeå Nygren, Nils (2009), (3) ”Apoteket vill fortsätta med kundklubb på ny marknad”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/09/18/apoteket-vill-fortsattame/index.xml>

Bergeå Nygren, Nils (2009), (4), ”Apoteket hindras att integrera vertikalt under tre år”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/09/25/nya-uppgifter-om-standsti/index.xml>

Bergeå Nygren, Nils (2009), (5), ”Inget avtal om ”stand still” för Apoteket på ny marknad”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/09/14/inget-avtal-om-standstill/index.xml>

Bergeå Nygren, Nils (2009), (6), ”Ny aktör inom distanshandel”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/12/14/ny-aktor-inom-distanshande/index.xml>

Bäck, Madeleine (2009), ”Apoteket blir grossist och satsar på expansion i österled”, hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/03/27/apoteket-blir-grossist-och/>

Carlsson, Stefan och Fernvall, Eva, (2008) ”Bra för våra kunder att monopolet upphör”, hämtad november 2009 från <http://www.dn.se/opinion/debatt/bra-for-vara-kunder-att-monopolet-upphor-1.508019>

- DjeleVIC, Milan (2009), "Nu upphör monopolet", hämtad november 2009 från <http://www.sr.se/cgi-bin/blekinge/nyheter/artikel.asp?artikel=3206713>
- "Förteckning över vilka apotek som kommer att säljas" (2009), hämtad oktober 2009 från <http://www.omstruktureringsbolaget.se/>
- Grundberg, Sven (2009), "MTG vill öppna apotek på nätet", hämtad december 2009 från <http://www.dn.se/ekonomi/mtg-vill-oppna-apotek-pa-natet-1.903998>
- Hedbom, Petra (2009), (1), "Apoteket varslar 200", hämtad november 2009 från <http://www.lakemedelsvarlden.se/zino.aspx?articleID=12744>
- Hedbom, Petra (2009), (2), "Krav på att Apodos säljs", hämtad november 2009 från <http://www.lakemedelsvarlden.se/zino.aspx?articleID=12789>
- "Historiska nedslag", hämtad oktober 2009 från [http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents\\_Apoteksmarknadiforandring\\_Bakgrund\\_Historiskanedslag.aspx](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Historiskanedslag.aspx)
- Hägglund, Göran (2008), "Så ska vi avveckla Apotekets monopol", hämtad november 2009 från <http://www.sweden.gov.se/sb/d/10049/a/106759>
- "Ica planerar öppna apotek till våren", hämtad november 2009 från <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?artikel=3157677>
- Johansson, Niklas (2009), "Dyr affär att starta eget apotek", hämtad november 2009 från <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?artikel=3149516>
- Kainz Rognerud, Knut (2009), "Svenska bolag tar ut mest i Europa", hämtad december 2009 från <http://www.dn.se/ekonomi/svenska-bolag-tar-ut-mest-i-europa-1.1014637>
- Kennedy, Christina (2009), "Besvikelse från apoteksaktör som vill få snabb start", hämtad november 2009 från <http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/nyheter/2009/08/27/besvikelse-hos-aktor-i-sta/index.xml>
- Larsson-Bränström, Sara (2009) "Riskkapital tar över apoteken", hämtad november 2009 från [http://www.e24.se/business/konsumentvaror/riskkapital-tar-over-apoteken\\_1675771.e24](http://www.e24.se/business/konsumentvaror/riskkapital-tar-over-apoteken_1675771.e24)
- Macarthur Donald (2009) Svensk sammanfattning av rapporten "Avreglering av den svenska apoteksmarknaden: Erfarenheter från andra europeiska länder", hämtad november 2009 från <http://www.orifarm.se>
- Marlow, Cecilia, VD-blogg på Kronans Droghandels hemsida, inlägg från 2009-12-04, hämtad december 2009 från [http://www.kronansdroghandel.se/om\\_oss/cecilia\\_marlows\\_blogg/](http://www.kronansdroghandel.se/om_oss/cecilia_marlows_blogg/)
- Olofsson, Johan (2009), "Överoptimistiskt om lönsamhet på apotek från Apoteksgruppen", hämtad november 2009 från

<http://www.dagensmedicin.se/dagensapotek/debatt/2009/08/03/overoptimistiskt-underlag-/index.xml>

”POWER-SWOT”, hämtad oktober 2009 från  
[http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_power\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_power_swot.htm)

”SWOT-analys”, hämtad oktober 2009 från  
<http://www.ioc.se/vmeny/foretagsutveckling/metoder/swot.html>

TT (2009), ”Nästan två av tre apotek säljs”, hämtad november 2009 från  
<http://www.dn.se/ekonomi/nastan-tva-av-tre-apotek-saljs-1.858420>

”Vanliga Frågor”, hämtad november 2009 från <http://www.medstop.se/vanliga-fragor/>

Wijnbladh, Olof (2009), ”Fyra får dela på 466 apotek”, hämtad november 2009 från  
<http://www.dn.se/ekonomi/apotekskoparna-avslojas-1.990318>

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1 - Segmentering

De nya segmenten utgörs av tre kundgrupper där Apoteket AB utgått från olika personers livssituation och hur de ser på hälsa:

- *Yngre vuxna*: detta segment utgörs av personer som har relativt liten kunskap om hälsa och anser sig själva som nybörjare på området.
- *Leva med barn*: denna kundgrupp utgörs av kvinnor från graviditeten och framåt. Denna grupp är relativt stor och är lönsamma nu när de bryr sig om någon annans hälsa och inte endast sin egen.
- *Äldre vuxna*: till detta segment tillhör kvinnor och män vars barn har flyttat hemifrån då ett nytt skede i livet börjar. Här finns två undergrupper där förhållningssättet till hälsa är det som avgör vilken grupp personen tillhör:
  - *Aktivt liv*: denna grupp kan ha mycket sjukdomar och eventuellt använda mycket läkemedel men söker ändå stor kunskap kring hälsa och vill leva ett aktivt liv.
  - *Begränsat liv*: sjuka människor som har en begränsad möjlighet att ändra livsstil. (Fernvall, 2009)



## 8.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor till Eva Fernvall, varumärkesdirektör Apoteket AB

Vad är din position på företaget, hur länge har du arbetat där?

### 1. MÅL OCH STRATEGI

Kan du berätta lite om hur Apoteket AB kommer att nå sitt mål ” att vara ledande inom hälsa och läkemedel år 2012? Vilka strategier kommer att användas? Var ligger fokus?

I årsredovisningen från 2008 går det att läsa om att Apoteket AB måste vidta ”kraftfulla åtgärder för att kunna möta konkurrensen.” Berätta gärna om dessa åtgärder.

### 2. KONKURRENS

Hur tänker du kring att Apoteket AB nu kommer att utsättas för konkurrens? Kommer ni vara konkurrenskraftiga? Hur?

### 3. VARUMÄRKE OCH MARKNADSFÖRING

Du som varumärkesdirektör besitter en hel del kunskap om varumärke och varumärkesbyggnad. Berätta lite om hur arbetet på Apoteket AB har gått till. Kommer ni arbeta annorlunda med det nu när marknaden är avreglerad?

I och med konkurrensen finns det en uppenbar risk att apoteket förlorar många av sina kunder. Vilka åtgärder tas för att behålla kunder, locka nya kunder och utveckla de kundrelationer man har?

### 4. INRE FAKTORER ORGANISATION

Hur påverkar avregleringen organisationen och verksamheten i stort? Både positivt och negativt.

Hur har personalen reagerat?

Kommer Apoteket AB att satsa på några nya verksamhetsgrenar i framtiden? Vilka?

Upplever du att det finns några inre problem i organisationen? Utveckla.

### 5. DET NYA REGELVERKET

De nya reglerna som gäller för apoteket har om vi förstått det rätt inskränkt Apotekets möjligheter att i överhuvudtaget vidta åtgärder som leder till konkurrensfördelar. Vilka är inskränkningarna mer exakt? Hur påverkar detta apoteket och hur funderar du själv kring detta?

### 6. ÖVRIGT

Vill du tillägga något som kan vara relevant?

### 8.3 Bilaga 3 - Intervjufrågor till Abdel Maherzi, apotekschef Apoteket Hägern i Uppsala

1. Generellt vad tycker du om omregleringen av apoteksmarknaden? Varför? Är du positivt inställd eller negativt inställd till ägarbytet? Varför?
2. Hur fungerar verksamheten i nuläget? Vad har fungerat bra? Lite sämre?
3. Det här apoteket kommer att tas över av Apotek Hjärtat. Vad tror du kommer att bli den största förändringen? När sker ägarbytet till Apotek Hjärtat? Hur kommer ägarbytet påverka er?
4. Det främsta syftet med omregleringen är att förbättra för kunden bland annat genom att öka tillgängligheten, servicegraden samt att priset kommer att bli mer förmånligt för kunden. Hur tror du att arbetet kommer att vara utformat för att möta detta? Kommer det ske förändringar i verksamheten tror du? Vad kan tänkas förändras till det bättre?
5. Tror du att det kommer bli svårt att göra de eventuella förändringar som krävs, med tanke på det traditionella inrotade "Apoteks tänket"?
6. Vilka aktiviteter kommer ni jobba som mest intensivt med när de nya ägarna tar över? Näthandel? Erbjudanden?
7. Vet du vad som kommer hända med kundklubben och all den kundinformation som Apoteket innehar?
8. Hur såg övergången av personal ut? Gick det bara från ett kontrakt till ett annat? Var de tvungna att gå över? Får de några extra förmåner? Vem stod i så fall för den kostnaden? Hur kommer personalsammansättningen förändras (om den förändras alls)?
9. Slutligen, vad förväntar du dig av Apotek Hjärtat som ny ägare?

## 8.4 Bilaga 4 - Intervjufrågor till Margreth Sjögren, apotekschef Uplands Vapen i Uppsala

1. Generellt vad tycker du om omregleringen av apoteksmarknaden? Varför? Är du positivt inställd eller negativt inställd till ägarbytet? Varför?
2. Hur fungerar verksamheten i nuläget? Vad har fungerat bra? Lite sämre?
3. Stämmer det att detta apotek blir övertaget av en franchisetagare/småföretagare? Vem är detta? Intryck? När sker ägarbytet?
4. Hur kommer ägarbytet påverka er? Kommer det ske förändringar i verksamheten tror du? I så fall vad? (Hur tror du att arbetet kommer vara utformat för att möta den nya ägarens mål)?
5. Om vi har förstått det rätt är det främsta syftet med omregleringen att förbättra för kunden bland annat genom att öka tillgängligheten, servicegraden samt att priset kommer att bli mer förmånligt för kunden.
  - Tror du att tillgänglighet, service och pris kommer förändras till det bättre?
  - Vad förutom dessa tre saker kan tänkas förändras till det bättre? Sämre?
  - Hur tror du att arbetet kommer att vara utformat för att möta detta?
6. Tror du att det kommer bli svårt att göra de eventuella förändringar som krävs, med tanke på det traditionella inrotade "Apoteks tänket"?
7. Vilka aktiviteter kommer ni jobba som mest intensivt med när den nya ägaren tar över? Näthandel? Erbjudanden?
8. Vet du vad som kommer hända med kundklubben och all den kundinformation som Apoteket innehar?
9. Hur ser övergången av personal ut? Går det bara från ett kontrakt till ett annat? Blir alla tvungna att gå över? Får de några extra förmåner? Vem står i så fall för den kostnaden? Hur kommer personalsammansättningen förändras (om den förändras överhuvudtaget)?
10. Efter nyår kommer det med största sannolikhet bli många fler apotek? Hur kommer ni möta den konkurrensen? Vad kommer ni göra annorlunda?
11. Slutligen, vad förväntar du dig av den nya ägaren?

## 8.5 Bilaga 5 - Intervjufrågor till Thomas Carlsson, apotekschef Apoteket Kronan i Uppsala

1. Generellt vad tycker du om omregleringen av apoteksmarknaden? Varför?
2. Hur känns det att ni ska vara kvar i Apoteket AB:s ägo?
3. Hur fungerar verksamheten i nuläget? Vad har fungerat bra? Lite sämre?
4. Om vi har förstått det rätt är det främsta syftet med omregleringen att förbättra för kunden bland annat genom att öka tillgängligheten, servicegraden samt att priset kommer att bli mer förmånligt för kunden.
  - Tror du att tillgänglighet, service och pris kommer förändras till det bättre?
  - Vad förutom dessa tre saker kan tänkas förändras till det bättre? Sämre?
  - Hur tror du att arbetet kommer att vara utformat för att möta detta?
5. När konkurrensen uppstår, kommer ni och andra apotek som är kvar under apoteket AB arbeta med speciella aktiviteter?
6. Eva Fernvall på huvudkontoret beskrev att Apoteket jämförs med djuren kossa, uggla och snigel. Snigeln står där för tröghet/långsamhet. Kan du hålla med om att Apoteket är ”långsamt”? Om mycket förändringar ska ske i framtiden, tror du att det kommer bli svårt att göra de eventuella förändringar som krävs, med tanke på det traditionella inrotade ”Apoteks tänket”
7. Tror du att apoteken som är kvar i Apoteket AB:s ägo kommer att ha en fördel genom att kundklubben finns kvar?
8. I och med kundklubben måste mycket information finnas lagrad om kunderna? Används denna information på något sätt? Om inte – skulle den kunna användas?
9. Efter nyår kommer det med största sannolikhet bli många fler apotek.
  - Vilka affärsområden kommer att utvecklas för att Apoteket AB bli starkare konkurrensmässigt? Varför vill ni utveckla just detta/dessa områden? Hur kommer ni att gå till väga?
  - Vad kommer ni göra annorlunda?
  - Trots att ni kommer vara kvar i Apoteket AB:s ägo, tror du att det kommer att ske några förändringar?
  - Har du fått någon information om vilka åtgärder Apoteket AB kommer vidta i framtiden för att klara sig i konkurrensen?
10. I och med konkurrensen finns det en uppenbar risk att apoteket förlorar många av sina kunder. Vilka åtgärder tas för att behålla kunder, locka nya kunder och utveckla de kundrelationer man har?
11. Vilken kedja/annan aktör skulle kunna tänkas bli Apoteket AB:s största konkurrent i framtiden? Varför?
12. Vilka utvecklingsmöjligheter tror du att Apoteket AB kommer att ha på den nya marknaden?
13. Om du är insatt i hur det är möjligt att skapa ett eget varumärke, hur fungerar det? Vilka produkter kan man ha som egna varumärken (tex. endast kroppsvårds produkter eller även receptfria läkemedel) Krävs det något särskilt tillstånd?

## 8.6 Bilaga 6 - E-postintervju med Anna Lena Boucht på Apoteket Omstruktuering AB

- 1. Vad är tanken bakom uppdelningen av apoteken i portföljer och vilka gjorde denna? Hur kom man fram till att det skulle vara 200, 20 och 10 apotek i grupperna? Finns en risk att denna uppdelning kan främja oligopol?** Svar: När uppdelningen gjordes var det med tanke på god konkurrens över hela landet. OAB gjorde urvalet. Uppdelningen är gjord med tanke på att det skulle finnas både små och stora aktörer samt småföretagare (dvs de 150 apotek som säljs till enskilda entreprenörer). Nej, uppdelningen kan inte främja oligopol då köparna inte får sälja på 3 års tid och inte till någon av de andra köparna.
- 2. Nu är det klart vilka fyra aktörer som köpt de åtta portföljerna. Men vilka övriga (utländska) aktörer tros träda in på marknaden i framtiden? När?** Svar: Vi kan inte spekulera i vad som händer i framtiden. Celesio t ex är en tysk aktör som har uttryckt i media att de vill starta apoteksverksamhet.
- 3. Trots att Apoteket varit mycket omtyckt har vi förstått att meningen med att konkurrensutsätta denna marknad är att situationen ska förbättras ytterligare för kunderna. Vilka ”svagheter” kan du se i Apoteket AB:s tidigare verksamhet som nu kan tänkas bli bättre med fler aktörer på marknaden?** Svar: Det är en fråga som departementet får besvara. Men målet med omregleringen är att skapa konkurrens och mångfald och där ökade öppettider, bättre service mm är några faktorer.
- 4. Inom vilka områden tror du Apoteket AB måste räkna med hård konkurrens från de fyra nya aktörerna? Vad kan de nya aktörerna tänkas vara ”vassare på” än Apoteket?** Svar: Vi vill inte spekulera i hur det blir i framtiden. De olika stora aktörerna får konkurrera på lika villkor.
- 5. Vad är Apoteket AB ”vassare” på? Med tanke på dessa styrkor, vilka nya utvecklingsmöjligheter tror du Apoteket AB kan tänkas ha på den nya marknaden?** Svar: Vi vill heller inte kommentera någon enskild aktör i omregleringsprocessen. Apoteket AB har ett välkänt och välrenommerat varumärke. Kontakta gärna Apoteket AB med era frågor om deras planer.
- 6. Vilka möjligheter finns för de fem aktörerna (Apoteket AB inräknat) att internationalisera sin verksamhet? Apoteket har ju redan verksamhet i Norge men kanske kan gå in i fler länder? Tror du att även de övriga fyra inom en snar framtid kommer öppna verksamhet i fler länder?** Svar: Regleringen av apoteksmarknaden varierar i olika länder så möjligheterna beror på den lokala lagstiftningen. Vilka affärsutvecklingsplaner de har kan vi inte spekulera i. Medstop t ex har ju redan verksamhet i Schweiz. Kronans Droghandel ägs av det finska börsnoterade bolaget Orioloa KD Corporation.
- 7. Vilka möjligheter finns för de fem aktörerna att köpa upp leverantörer och därmed skapa ett eget grossistled? (vertikal integration) Skulle Apoteket AB kunna ha lättare att göra detta då de redan har en relation till leverantörerna?** Svar: Det finns i dag två partihandlare i Sverige vad avser läkemedel. Kronans Droghandel är en som redan idag har partihandel.

8. **Kommer det vara tillåtet för aktörerna att samarbeta med företag inom t.ex. detaljhandeln?** Svar: Det finns inget skäl varför de inte skulle kunna samarbeta för att ta fram egna varumärken. Däremot får de inte vara läkemedelstillverkare. De kan ju öppna "shop-in-shop" dvs ett apotek inne i t ex en stormarknad. Men då gäller samma regler som för att öppna ett apotek ute på gatan. Samma tillstånd och samma stränga regler för läkemedelshantering. Man måste ha farmaceuter anställda och läkemedelsansvarig.