

Apoteket -  
Gåtan om ett monopolföretag i förändring

MARTA KARDACH  
MONIKA SALAMANDRA



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Lunds Universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats inom Organisation  
FEK 591

Diarienummer: 12876

---

## ~Tack till~

---

Vi skulle vilja tacka våra respondenter på Apoteket; Thony Björk, Suzanne Dovstedt, Lars Eriksson och Tony Rydberg som tog sig tid att ställa upp på våra intervjuer. Tack vare er har vår uppsats kunnat uppstå, då den grundar sig just på de värdefulla samtalen med er.

Vi vill även tacka Joanna R-Kardach (Leg. Apotekare, Enheten för Läkemedelsinformation), vår kontaktperson på Apoteket som hjälpte oss att få kontakt med respondenterna, samt bidrog med skriftligt material som varit till stor hjälp.

Sist men inte minst ett tack till vår handledare Stefan Sveningsson som trots den geografiska distansen kommit med åsikter och tips under arbetets gång, vilket har varit bidragande till att vi fått en uppsats till stånd.

## **Sammanfattning**

**Uppsatsens titel:** Apoteket – Gåtan om ett monopolföretag i förändring

**Seminariedatum:** 2007.01.29

**Kurs:** FEK 591 Magisteruppsats inom Organisation, 10 poäng

**Författare:** Marta Kardach och Monika Salamandra

**Handledare:** Stefan Sveningsson

**Fem nyckelord:** Apoteket, monopol, förändringar, interna och externa drivkrafter, anledningar till förändringar.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera varför ett företag, som verkar på en monopolmarknad under starkt reglerade former, väljer att genomföra förändringar som leder till att de närmar sig en marknadsorientering på ett sätt som om de hade verkat på en konkurrensutsatt marknad.

**Metod:** Kvalitativ metod, abduktiv ansats med ett teorigenerande syfte.

**Teoretiska perspektiv:** Marknadsstrategiska teorier, konkurrensfördelar, resursbaserat synsätt, förändringar som leder till paradigmskifte, förändringar som processer, interna och externa drivkrafter, förändring som nyckel till framgång.

**Empiri:** Empiri som bygger på samtal med respondenter från Apoteket och skriftligt material i form av tidningsartiklar, årsredovisning samt företagsinternt material.

**Slutsats:** Av de olika förändringarna Apoteket infört har vi kunna utläsa att de starkaste anledningarna till Apotekets förändringar är tidens anda och hot om avreglering. Detta tyder i sin tur på att Apoteket, sin monopolsituation till trots, förändras då de ser sig själva som ett företag och vill nå framgång.

## **Abstract**

**Title:** Apoteket – A riddle about a company that has monopoly and still changes

**Seminar date:** 2007.01.29

**Course:** Master thesis in Business Administration, major in Organization, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Marta Kardach and Monika Salamandra

**Advisor:** Stefan Sveningsson

**Key words:** Apoteket (The Swedish Pharmacy), monopoly, changes, internal and external driving forces, reasons behind change.

**Purpose:** The purpose with this thesis is to understand why a company that has monopoly and is very regulated chooses to, just like a company that has competition, implement change that leads to a marketoriented approach.

**Methodology:** Qualitative method, abductive approach.

**Theoretical perspectives:** Market strategy, competitive advantage, resource based view, change that leads to a paradigm shift, change as a process, internal and external driving forces, change as a key to success.

**Empirical foundation:** Conversations with respondents from Apoteket, written material like newspaper articles, annual report and the company's internal material.

**Conclusions:** We have concluded that Apoteket has implemented their changes mainly because of two reasons: the threat of losing their monopolistic position and the trends concerning what is expected from companies today. This leads us to the further conclusion that Apoteket are responsive to these reasons because they view themselves as a company and not an institution, although they are monopolized.

---

## ~Innehållsförteckning~

---

<b>~1 Inledning~</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	11
1.4 Avgränsning	12
<b>~2 Metod~</b>	<b>13</b>
2.1 Kvalitativ metod	13
2.2 Abduktiv ansats	13
2.3 Reliabilitet	14
2.4 Validitet	14
2.5 Källkritik	15
2.5.1 Tendenskritik	15
2.5.2 Äkthetskritik	16
2.5.3 Samtidighetskritik	17
2.5.4 Beroendekritik	17
2.6 Tillvägagångssätt	17
2.6.1 Intervjuer	17
2.6.2 Val av respondenter	18
2.6.2.1 Thony Björk	18
2.6.2.2 Suzanne Dovstedt	19
2.6.2.3 Lars Eriksson	19
2.6.2.4 Tony Rydberg	19
2.6.3 Empiri	19
2.6.4 Teori	20
2.6.5 Uppsatsens disposition	21
<b>~3 Empiri~</b>	<b>22</b>
3.1 Apoteket	22
3.1.1 Vision och affärsidé	22
3.1.2 Strategi	22
3.1.2.1 Tre steg in i framtiden	22
3.1.3 Verksamheten	23
3.1.4 Apotekets monopolsituation	24
3.1.4.1 Röster om monopolet	24
3.2 Apotekets miljö	25
3.2.1 Den svenska lagen	25
3.2.2 Apotekets avtal med staten	26
3.2.3 Läkemedelsförmånsnämnden	26
3.2.4 Styrelsen	27
3.2.5 Läkemedelsverket	27
3.3 Apotekets omvärld	28
3.3.1 Bringwell-fallet	28

3.3.1.1 Domen	28
3.3.1.2 Nytt avtal med staten	29
3.3.2 Apoteksmonopolet - en politisk fråga	29
3.3.4 Apotekets konkurrenter	30
3.4 Apoteket i förändring	31
3.4.1 Nya apotek och förlängda öppettider	32
3.4.2 Apoteket Shop	32
3.4.3 Vårdotek	33
3.4.4 Hälsocoacher	33
3.4.5 Hälsotorg	34
3.4.6 Kampanjer	34
3.4.7 E-recept och utökad hemsida	35
3.4.8 Läkemedel i brevlåda	35
3.4.9 Apoteket Kundcentrum	35
3.5 Apotekets framtida förändringar	37
3.6 Åsikter om förändringarna	37
3.7 Sammanfattning av empirin	39
<b>~4 Teori~</b>	<b>40</b>
4.1 Marknadsstrategi	40
4.2 Paradigmskifte genom förändringar	42
4.3 Förändring som process	44
4.4 Drivkrafter till förändringar	46
4.4.1 Externa drivkrafter	46
4.4.1.1 Teknisk utveckling	46
4.4.1.2 Sociala aspekter	47
4.4.1.3 Demografisk fördelning	47
4.4.1.4 Ekonomi	47
4.4.1.5 Globalisering	47
4.4.1.6 Förstärkt konkurrens	48
4.4.1.7 Förändrad lagstiftning/reglering	48
4.4.1.8 Kundkrav	48
4.4.1.9 Rådande trender	48
4.4.2 Interna drivkrafter	49
4.5 Förändringar som nyckeln till framgång	50
4.6 Sammanfattning av teorin	51
<b>~5 Analys~</b>	<b>52</b>
5.1 Turbulent omvärld och institutionaliserad miljö	52
5.1.1 Marknadsstrategiska begränsningar	52
5.2 Apotekets egna väg	53
5.2.1 Marknadsstrategi trots begränsningar	54
5.3 Paradigmskifte	56
5.4 Förändringarna och dess drivkrafter	59
5.4.1 Nya apotek och förlängda öppettider	59
5.4.3 Vårdotek, Hälsocoacher och Hälsotorg	61
5.4.4 Kampanjer	62
5.4.5 E-recept och utökad hemsida	62
5.4.6 Läkemedel i brevlåda	63
5.4.7 Apoteket Kundcentrum	63
5.5 Anledningar till förändring	65
5.5.1 Hotet om avreglering	65
5.5.2 Tidens anda	67
5.5.3 Anledningarnas grund	68

5.6 Drivkraftsmodellen _____	70
~6 Slutsats~ _____	72
~7 Förslag till fortsatt forskning~ _____	75
~Källförteckning~ _____	76
Elektroniska källor _____	76
Företagsinterna källor _____	77
Muntliga källor _____	77
Publicerade källor _____	78
~Modellförteckning~ _____	80
~Appendix~ _____	81
Intervjumall _____	81
Transkriberingar _____	82
Intervju med Thony Björk _____	82
Intervju med Suzanne Dovstedt _____	85
Intervju med Lars Eriksson _____	87
Intervju med Tony Rydberg _____	90
Artiklar _____	93
Apoteket förlorar monopol på nikotintuggummin _____	93
Apoteket pressas att bli kundvänligare _____	94
Monopol på fallrepet _____	95
EU kan öppna för vanliga butiker att sälja läkemedel _____	98

---

## ~1 Inledning~

---

### 1.1 Bakgrund

Under början på 90-talet då det blev aktuellt för Sverige att gå med i EU, startade en livlig debatt gällande det statliga monopolet<sup>1</sup>. I och med att de flesta av EU:s länder inte har statliga monopol, var Sveriges krav på att behålla sina monopol vid inträdet i EU kontroversiellt. ”1993 meddelade [dock] EU-kommissionen i en skrivelse till Sveriges regering att [Sveriges monopolföretag fick] finnas kvar även om Sverige [gick] med i EU” (wikipedia.orgA).

Trots att Sverige fick sin vilja igenom fortsatte debatten gällande monopol i Sverige och fick snabbt konsekvenser. En del statliga företag har under de senaste åren mist sin monopolställning genom avreglering, så som exempelvis elmarknaden i Sverige under 1996 (eon.se). År 1997 behandlades Franzén-fallet<sup>2</sup> gällande Sveriges alkoholmonopol och efter utredningar och domstolsbeslut slog EG-domstolen fast att Systembolaget är förenligt med EG-rätten, vilket innebar att Sverige fick behålla sitt Systembolag (wikipedia.orgA).

Bland de företag i Sverige som innehar en monopolposition har inte enbart utredningar och avregleringar varit aktuella, utan vi har även kunnat observera att traditionellt statliga monopolföretag har genomgått heltäckande förändringar under de senaste åren. Telia genomgick exempelvis en stor förändring i juni 2000 när den svenska staten sålde ”30% av Teliaaktierna till privata investerare och noterade företaget på Stockholmsbörsen.” (wikipedia.orgB). Även Posten gjorde en genomgripande förändring under 2000-talet när de traditionella postkontoren lades ner och ersattes av serviceställen (wikipedia.orgC).

”Apotekets monopol är utsatt för hård press” (dn.se). Citatet som publicerades i Dagens Nyheter i april 2006 är ett av många exempel på artiklar som vi författare stött på i media den

---

<sup>1</sup> Marknadsformen med endast en säljare kallas monopol. Bland annat lagstiftning (etableringshinder) kan garantera ett företag monopolställning vilket är fallet i Apotekets situation. Företaget säljer då en vara eller tjänst som saknar nära substitut och har därmed inga konkurrenter (Axelsson et al 1998).

<sup>2</sup> Ett fall som dömdes av EG-domstolen gällande Sveriges alkoholmonopol.



senaste tiden som handlar om Apoteket<sup>3</sup>. Detta tyder på att debatten gällande Sveriges monopol ännu inte nått sitt slut.

## 1.2 Problemdiskussion

All denna turbulens gällande monopol gjorde oss intresserade av att vilja undersöka ett monopolföretag. Valet föll på Apoteket dels för att det i dagsläget är mycket omdebatterat och dessutom är ett av de mest karakteristiska och viktiga monopolföretagen i Sverige. Apoteket är en organisation som alla svenskar kommer i kontakt med flera gånger under sin livstid. Det är en viktig och nödvändig instans som inget annat företag i dagens Sverige kan ersätta eller substituera. Begrepp som traditionellt, tillförlitligt och outhärligt associerar vi författare med Apoteket och antar att vi inte är helt ensamma om denna association. Trots detta traditionella har vi som konsumenter under 2000-talet kunnat observera att även Apoteket, i likhet med de tidigare nämnda svenska monopolföretagen, genomfört en rad förändringar. Dessa förändringar har inneburit alltifrån öppnandet av nya Apoteket Shop till aktuella design på Apotekets produkter. Generellt kan konstateras att den typ av förändringar som Apoteket valt att genomföra handlar om en starkare marknadsorientering och kan likställas med typen av ständiga förändringar och förbättringar som privata företag allt som oftast genomför för att stå emot konkurrensen de utsätts för. Förändringarna som Apoteket genomfört är även av en karaktär som får konsekvenser på ett organisatoriskt plan inom företaget.

Enligt Child (2005) är det svårt att genomföra en organisationsförändring. Han menar att det är svårt att lyckas eftersom varje fas i en förändring behöver tillräckligt med tid, och att företag ofta snabbar på processerna. En annan aspekt är medarbetarnas motstånd vid förändringar, då de som genomför förändringen ofta får ett kyligt bemötande från de anställda, vilket leder till att förändringarna därför blir svåra att införa. Även Carnall (2003) menar att det är svårt att managera förändringar och att det inte är möjligt att förändras perfekt.

Trots svårigheterna att införa förändringar är det ändå någonting som ständigt sker på företag i dagens samhälle. Child hävdar att "change, paradoxically, has become an organizational norm" (Child 2005, s. 277). Carnall anser i likhet med Child att: "In a changing world the only constant is change". (Carnall 2003, s. 171) Enligt Carnall (2003) är förändringar snarare

---

<sup>3</sup> I uppsatsen används både Apoteket och Apoteket AB, dessa är synonymer.

än stabilitet det naturliga tillståndet. Enligt Sveningsson och Sörgärde (2006) låter sig företag styras av rådande trender i sina val av hur och huruvida de ska förändras.

Samtidigt hävdar dock Carnall (2003) att det normalt sett är konkurrens som triggar ambitionen att förbättras och förändras. Då Apoteket som företag innehar monopol och därför inte har ett nära substitut som de kan jämföra sig med, saknas i Apotekets fall således det som Carnall hävdar startar en förändringsprocess. Den naturliga frågan som därmed dyker upp är vad det är som i Apotekets fall triggar förändringsviljan. Normalt sett är det dessutom ofta så att ett företag som kontrollerar en marknad kan tendera till att stagnera. Enligt den traditionella monopolteorin innebär det att monopolföretag inte förändras, då de inte har konkreta incitament till detta. Ett exempel är företaget Ford som under 1920-talet kontrollerade bilmarkanden. Företaget producerade dock bara en typ av bil och endast i en färg. Henry Ford uttryckte följande: "any color, so long as it's black". General Motors utmanade Fords strategi genom att erbjuda differentierade typer av bilar som dessutom kom i olika färger. Resultatet blev att GM blev den dominerande biltillverkaren under hela 1900-talet. (Krugman & Wells 2005b)

Ford är endast ett av många företag som stagnerat just på grund av att de befunnit sig i en monopolsituation eller i en annan trygg situation på marknaden. Detta tröga och oföränderliga beteende förknippas med traditionella monopolföretag.

Utöver faktumet att monopolföretag traditionellt sett är oföränderliga är de även ofta institutionaliserade. Enligt Child (2005) finns det omständigheter i ett företags omvärld som leder till att företag förändras. Dessa omständigheter eller orsaker torde behöva vara ännu starkare för företag som, precis som Apoteket, lever i starkt institutionaliserade miljöer. Grunden till att vi anser att orsakerna måste vara starkare är eftersom en institutionaliserad miljö innebär en enorm förändringströghet, vilket medför att förändringsprocessen blir lång och utdragen och viljan till förändring torde därmed bli generellt sett liten. I Apotekets fall är det dels en institutionaliserad miljö med förändringströghet och dels innehar de monopol, vilket innebär att de inte behöver förändras för att överleva. Oberoende hur bra eller dåligt de presterar kommer de att fortleva.

Eftersom Apoteket, som vi tidigare nämnt, inte har något nära substitut som skulle kunna vara anledningen till deras förändringsvilja och förändringsambition kan Apotekets agerande istället kanske förklaras med vad Carnall anser om att ingen situation varar för evigt:

”There is no question that corporate success stems from the exploration of a unique strategic position. Unfortunately, no position can remain unique or attractive forever. The firm lucky enough to be in one will be imitated by aggressive competitors, and, perhaps more important, supplanted by even more aggressive competitors, those which develop new positions in the market.” (Carnall 2003, s. 41)

Vi anser att det kan finnas orsaker till varför Apoteket känner att de vill genomföra förändringar, samtidigt anser vi att det finns lika många skäl till varför Apoteket inte skulle behöva förändras. Trots allt är Apoteket inte konkurrensutsatt och skiljer sig därför markant från andra företag på den svenska marknaden vars vardag till stor del handlar om ständig förändring som grundar sig just i marknadssituationen.

*Med allt detta som bakgrund har vi formulerat följande frågor:*

- *Varför har Apoteket valt att förändras mot en mer marknadsorienterad position trots sin monopolställning som innebär att de inte har några nära substitut och därför egentligen inte behöver förändras?*
- *En svårighet som är applicerbar på Apoteket är att de lever i en institutionaliserad miljö med förändringströghet. De kan tack vare monopolsituationen undvika alla svårigheter som dyker upp i samband med förändringar. Vari grundar sig förändringsviljan?*

Apotekets förändringsambition är något av en gåta. Syftet som formuleras nedan är att hitta svaret på den här gåtan.

### **1.3 Syfte**

Vårt syfte är att identifiera varför ett företag, som verkar på en monopolmarknad under starkt reglerade former, väljer att genomföra förändringar som leder till att de närmar sig en marknadsorientering på ett sätt som om de hade verkat på en konkurrensutsatt marknad.

## 1.4 Avgränsning

I vår studie har vi inte som avsikt att värdera ifall en monopolsituation är positiv eller negativ. Vi ställer oss neutrala till faktumet att Apoteket verkar i en monopolsituation.

Utgångspunkten i studien gällande Apotekets monopolsituation i förhållande till konkurrenter är att vi utgår ifrån att de i nuläget enbart har konkurrenter vid försäljning av vissa varor som t.ex. egenvårdsprodukter. Således anser vi att de två mest betydande verksamhetsområdena hos Apoteket, det vill säga försäljningen av receptfria och receptbelagda läkemedel, är fria från konkurrens. Följaktligen motsvarar Apoteket vårt krav på företag som verkar på en monopolmarknad. Däremot har vi i vår studie även beaktat deras konkurrensutsatta del då försäljningen av egenvårdsprodukter är en del som är viktigt för Apotekets vinst. Då vi ämnar att undersöka hela Apoteket vill vi därför inte bortse från någon av de tre verksamhetsdelarna: receptbelagt, receptfritt och egenvårdsprodukter.

Tidsperioden för de förändringar vi i studien valt att ta upp sträcker sig från år 2000 t.o.m. år 2006. Eftersom vi dock ser på förändringar som processer anser vi det både svårt och för vårt syfte irrelevant att sätta exakt tid för när en förändring börjar och upphör.

---

## ~2 Metod~

---

### **2.1 Kvalitativ metod**

I den kvalitativa forskningsmetoden ligger tonvikten på en djupgående och detaljerad återgivning av den sociala verkligheten (Bryman 1989) vilket vi via de genomförda personintervjuerna på företaget Apoteket har för avsikt att undersöka och återge.

Annat som kännetecknar kvalitativ metod är enligt Bryman och Bell (2005) att metoden är teorigenererande. För att uppnå syftet i vår studie ämnar vi att till vår hjälp skapa en teori som grundar sig i vårt empiriska material samt i befintliga, av oss utvalda teorier.

Bryman och Bell (2005) menar vidare att en kvalitativ studie kännetecknas av dess tolkningsinriktade karaktär. Interpretationen vi gör i rollen som forskare ska baseras på att verkligheten ska tolkas utifrån hur deltagarna i denna verklighet tolkar den. Därmed tolkar vi våra respondenters intervju svar utifrån hur de kan tänkas uppfatta sin verklighet och den miljö de arbetar i, det vill säga Apoteket.

Ur ontologisk synvinkel menar Bryman och Bell (2005) att sociala egenskaper är resultat av ett samspel mellan individer. Vi menar att det i vår studie tydligt framkommer att samspelet mellan individer på en arbetsplats, här Apoteket, bidrar till skapandet av sociala egenskaper och åsikter. Apoteket ger ut sin personaltidning Apostrofen till alla anställda där de kan läsa om nyheter som gäller Apotekets verksamhet och framtid. Denna information påverkar säkerligen individerna på Apoteket. Detsamma gäller helt vanliga fikapauser där medarbetare i sociala sammanhang diskuterar och påverkar varandra och därmed skapar sociala egenskaper som är specifika för just deras arbetsplats.

### **2.2 Abduktiv ansats**

Bryman och Bell (2005) menar att kvalitativa forskningsmetoder i regel frambringar en induktiv ansats då den är teorigenererande. Vi menar förvisso att vi har en teorigenererande ansats, men vårt tillvägagångssätt under uppsatsens framväxt har blivit av abduktiv karaktär.

Vi har utgått ifrån vårt empiriska material men avvisar därmed inte teoretiska fakta som vi har hittat under processens gång. Vår uppsats bygger som tidigare nämnts på vårt empiriskt insamlade material. Efter insamlandet och sammanställandet av materialet har vi gått vidare för att undersöka relevanta teorier. Vi bedömde teoriernas relevans utifrån de resultat vi samlat in i vår empiriska undersökning. Vi uppfyller därmed det som Alvesson och Skoldberg (1994) kallar för abduktiv ansats, då vi i analysen alternerar mellan empiri och teori genom att utgå från empirin, röra oss mot teorin och sedan gå tillbaka till empirin.

### **2.3 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär metodens tillförlitlighet. För att fastställa en studies höga reliabilitet bör resultatet bli detsamma vid upprepade mätningar (wikipediaD). Med detta som utgångspunkt menar Holme och Solvang (2001a) att reliabilitet vid en kvalitativ undersökning inte kan återges då syftet med denna typ av undersökning är att få en bättre förståelse för vissa faktorer som ofta är djupt individuella. Därmed menar vi att reliabilitetsaspekten inte är av betydelse för vår studie, men vi har ändock valt att i detta stycke påvisa att vi har en reliabilitetsmedvetenhet. Lincoln och Guba anser att kvalitativa studier utgör representationer, och att andra studier kan vara "lika trovärdiga representationer" (Bryman & Bell 2005, s.311). Verkligheten uppfattas således inte enbart på ett enda sätt. Med detta menar vi att vår studie syftar till att visa hur vårt fallföretag Apoteket beter sig. De slutsatser vi drar kan inte per automatik överföras på andra företag eller situationer eftersom verkligheten, som ovan nämnts, inte uppfattas enbart på ett sätt. Däremot kan de vara indikationer på hur ett liknande företag hade betett sig i en liknande situation. Hade vi exempelvis gjort en studie vid en annan tidpunkt och med andra respondenter är det inte säkert att vi hade uppnått samma resultat.

### **2.4 Validitet**

En studies validitet avgör ifall studien mäter det som den avser att mäta. I kvalitativa studier har forskaren en stor närhet till det som studeras. Därav anses att giltigheten är hög i denna typ av studier (Holme & Solvang 2001a), vilket givetvis innebär att giltigheten är hög även i vår studie då den är kvalitativ. Holme och Solvang menar att en viktig aspekt av det kvalitativa angreppssättet är "möjligheten för enheten att själv kunna styra sin medverkan" (Holme & Solvang 1997, s.94). Vid genomförandet av en kvalitativ studie måste vi forskare vid insamlandet av vårt empiriska material utgå ifrån att den information respondenterna ger oss är den informationen som är pålitlig och enligt respondenterna själva sann. Däremot är det alltid av stor vikt att vara medveten och delvis kritisk till denna information, då det finns

många aspekter som spelar in, vilka kan göra informationens validitet låg. Informationens pålitlighet kan i viss mån säkras genom växelverkan mellan forskare och de undersökta enheterna. Vi som forskare har under de genomförda intervjuerna hela tiden haft möjlighet att förtydliga, omformulera eller fråga på nytt när någonting känts oklart. Denna växelverkan kan ge en ständigt bättre, djupare och mer nyanserad förståelse för fenomenet som studeras (Holme & Solvang 1997). De svagheter som dock kan förekomma diskuteras nedan.

## **2.5 Källkritik**

För att en studie ska nå hög trovärdighet och giltighet är forskarens egen insikt om vilka svagheter en viss metod kan tänkas ha, viktig. Därmed är källkritiken en grundläggande del i forskarens medvetenhet om tillvägagångssättet. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) finns det fyra viktiga källkritiska aspekter som forskaren bör vara medveten om. Dessa är tendenskritik, äkthetskritik, samtidighetskritik och beroendekritik. Även Holme och Solvang (1997) tar upp problem som kan uppstå vid en kvalitativ metod, vilka går i linje med Alvessons och Sköldbergs (1994) källkritik. Vi som forskare har även själva kunnat observera svagheter under genomförandet av vår studie som vi tar upp nedan.

Först och främst är det viktigt att forskaren har självinsikt för att bete sig på ett sådant sätt att respondentens information blir så giltig som möjligt (Holme & Solvang 1997). Forskarens dilemma ligger i att bestämma om en aktiv eller passiv attityd är den bästa för att få pålitlig information. Vi anser att vi har så pass stor självinsikt att vi har kunnat känna av situationen, frågat mer ingående när det har behövts och gått över till nästa fråga när situationen har visat det vara mer lämpligt. Vi har vid insamlandet av vårt empiriska material gjort vårt yttersta för att vara så öppna som möjligt, för att kunna uppfatta de signaler som respondenten skickar ut.

### **2.5.1 Tendenskritik**

Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är tendenskritiken en aspekt som betonar problemet med forskarens egna verklighetsuppfattningar samt övriga aspekter som kan leda till att forskarens tolkningar blir snedvridna. Vi anser att ingen individ någonsin kan vara helt objektiv, därmed kan vi i vårt empiriska material, varken från intervjuer med respondenterna eller från skrivna källor i form av artiklar eller dylikt, inte ge en helt objektiv bild. Samtidigt är det den subjektiva uppfattningen som i många kvalitativa undersökningar kan vara det intressanta att lyfta fram.

Detsamma gäller hur vi själva tolkar det empiriska materialet. Vi som forskare kan missuppfatta respondenten. Vi vet inte hur respondenten har menat att informationen denne förmedlar ska tolkas. Vi kan enbart utgå ifrån vår egen ontologi, det vill säga ifrån oss själva och våra egna referensramar (Alvesson & Sköldberg 1994). Av den anledningen är det aldrig möjligt att ha en helt objektiv och värderingsfri studie. Våra egna sätt att uppfatta verkligheten är en aspekt som aldrig kan filtreras bort.

Vi kan inte heller gardera oss mot att vi i våra intervjuer ställt våra frågor på ett sådant sätt, att respondenterna tolkar våra frågor på ett annat sätt än hur vi författare tolkar dem. Detta innebär i sådant fall att respondenternas svar inte gäller de frågor vi har velat ställa. Detta är en aspekt som vi aldrig kan komma ifrån, då vi inte ens kan veta när vi tolkat ett svar på annat vis än som var menat.

Det kan även vara så att bestämda förväntningar kan göra att respondenter anpassar sitt beteende efter vad de tror att forskaren förväntar sig (Holme & Solvang 1997). I vår studie har vi givetvis kort förklarat för våra respondenter vad vår studie går ut på. Anledningen till detta är att människor generellt sett kan vara tveksamma att ställa upp på intervjuer om de inte vet vad intervjun kommer att gälla. Däremot har vi försökt att avslöja så lite som möjligt för att inte skapa för stora förväntningar. Vi tror att vi därmed inte har eliminerat alla potentiella förväntningar, men vi anser att vi inte heller bidragit till att skapa alltför stora förväntningar hos våra respondenter.

Vi kan inte heller helt utesluta att det som sägs och skrivs inte är vinklat. Anledningar till vinklingen kan exempelvis vara att respondenten vill ställa sig själv eller företaget denne arbetar på i bättre dager. En annan anledning skulle kunna vara att en tidningsreporter skriver artiklar som går i linje med en tidnings generella policy och därför vinklas artikeln för att gå i linje med denna policy.

### **2.5.2 Äkthetskritik**

Äkthetskritiken kan i kvantitativa studier vara en väldigt viktig aspekt att ta hänsyn till, medan den i en kvalitativ studie ofta är av trivial betydelse. Innebörden av denna kritik är att fastställa ifall det insamlade empiriska materialet är äkta eller inte (Alvesson & Sköldberg 1994). För oss är det lätt att konstatera att intervjuerna vi genomfört är äkta, då vi själva



genomfört dessa. Det är för oss även enkelt att avgöra att vi har intervjuat individen som vi avsett att intervju.

### **2.5.3 Samtidighetskritik**

Inom samtidighetskritiken handlar det om hur lång tid efter insamlat material som det nedtecknas eller på annat sätt sparas samt i vilket sammanhang detta görs (Alvesson & Sköldberg 1994). Vi har dels använt oss av diktafon för att exakt kunna återge vad som sagts under intervjuerna, och dels har transkriberingarna gjorts nära inpå de genomförda intervjuerna. Just den tidsmässiga närheten mellan genomförd intervju och skriven transkribering gör att subtil information fortfarande kan fångas. Sammanhanget för transkriberingstillfällena har varit då vi arbetet med vår studie, varför inga distraktionsmoment uppkommit.

### **2.5.4 Beroendekritik**

Beroendekritiken tar upp aspekten av att forskarna kan ha påverkats av andra intervjuer eller liknande information vid genomförandet av egen intervju (Alvesson & Sköldberg). Vi kan inte utesluta att vi har påverkats utifrån, dels av våra tidigare genomföra intervjuer under denna studie och dels av annan information i ämnet. Som tidigare nämnt är dock den typ av studie som vi genomför inte beroende av helt värderingsfria och opåverkade forskare.

## **2.6 Tillvägagångssätt**

### **2.6.1 Intervjuer**

Kvalitativ forskning använder sig generellt sett antingen av helt ostrukturerade intervjuer eller av semistrukturerade intervjuer. Dessa båda varianter utgör extremiteterna i den kvalitativa forskningen, men rymmer däremellan en mängd olika varianter som dock i sin utformning liknar antingen det ena eller det andra sättet. Dessa båda intervjuformer benämns kvalitativa intervjuer, där de primärt kännetecknas av flexibiliteten i intervjuandet (Bryman & Bell 2005). Andra kännetecken är betoningen av det generella i formuleringen av de ”inledande frågeställningarna och en tyngd på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt”. Kvalitativa intervjuer låter ”intervjun röra sig i olika riktningar” eftersom det ger forskaren en uppfattning om vad respondenten anser är viktigt och relevant. Detta gör att respondenten har möjlighet att ge ”fylliga svar” då denne blir uppmuntrad till att tala om det som denne tycker

är viktigt. Forskaren kan under intervjun bortse från sin intervjumall, frågornas ordningsföljd och istället ställa följdfrågor (Bryman & Bell 2005).

Eftersom vi genomför en kvalitativ studie blev givetvis någon av de kvalitativa intervjumetoderna aktuell för oss. Vi bestämde oss för den semistrukturerade intervjumetoden, då vi ansåg att den bäst passade till den typen av empiriskt material vi ämnade att samla in. Vår studie omfattar ett intresseområde som vi vill belysa, men samtidigt ansåg vi det viktigt att låta respondenterna leda oss till det som de själva ansåg viktigt. För att ha en bättre grund till jämförbarhet mellan de fyra intervjuerna utformade vi en intervjumall som guidade oss under intervjuerna samt hjälpte oss att inte glömma bort att ställa frågor som vi ville få svar på. Intervjumallen bifogas i appendix.

Vi utförde totalt fyra intervjuer, därav tre personliga och en per telefon. Telefonintervjun utfördes via en konferenstelefon vilket möjliggjorde för båda oss författare att lyssna och ställa frågor. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av diktafon och transkriberingar gjordes kort tid efter utförda intervjuer.

## **2.6.2 Val av respondenter**

Vid valet av respondenter letade vi efter medarbetare på Apoteket som hade stor kunskap om företaget samt om de aktuella förändringarna. Valet föll då på fyra respondenter som representerade olika delar av företaget och som varit inblandade i förändringarna på olika vis. Nedan följer en presentation av respondenterna och det förklaras på vilket sätt de olika respondenternas positioner och/eller erfarenheter har med förändringarna att göra.

### **2.6.2.1 Thony Björk**

Thony Björk är kommunikationsdirektör på Apoteket och sitter med i Apotekets företagsledning. Hans position innebär att han har det övergripande ansvaret för att ta fram riktlinjer, strategier samt planer för både intern och extern kommunikation. Han har även hand om företagsövergripande kanaler såsom kundtidningen ”Apoteket” och Apotekets hemsida. Han är starkt involverad i införandet av förändringarna sedan 1998 då han blev medlem i företagsledningen (Björk 2006).

### **2.6.2.2 Suzanne Dovstedt**

Suzanne Dovstedt är planerings- och kompetensutvecklingschef inom Apoteket Kundcentrum<sup>4</sup> både i Uppsala och i Kalmar. Som planeringschef ansvarar hon för ekonomi-, schema- och resursplanering. Som kompetensutvecklingschef ansvarar hon för utbildningsavdelningen, reklamation, och FAQ. Hon har personligen berörts av förändringarna inom Apoteket i och med att hennes position och arbetsuppgifter har förändrats mycket sedan förändringarna började införas (Dovstedt 2006).

### **2.6.2.3 Lars Eriksson**

Lars Eriksson är chef på Apoteket Kundcentrum (KC) vilket innebär att han ansvarar för Apotekets kundserviceverksamhet och därmed ”ser till att vi håller kunderna på gott humör och håller god servicenivå”. Han jobbar med strategier, gör budgetplanering, bestämmer vilka arbetsuppgifter KC ska utföra samt beslutar om hur mycket personal som behövs. Han är personen som år 2000 drog igång Apoteket Kundcentrum då han utläste ett behov därav hos Apotekets kunder. Apoteket Kundcentrum anser vi vara en av Apotekets större och nyare satsningar och utgör en av de genomförda förändringarna (Eriksson 2006).

### **2.6.2.4 Tony Rydberg**

Tony Rydberg är chef över direkt- och distansservice på Apoteket och leder därmed ca 650 anställda på fyra olika enheter; Apoteket Kundcentrum, Distansapotek<sup>5</sup>, Distanshandel<sup>6</sup> och Systemutveckling<sup>7</sup>. Han arbetar med ledarskap, administration, management och utvecklingsfrågor. Tony Rydberg har tidigare suttit med i Apotekets ledningsgrupp under lång tid och är nu chef över en stor del av Apoteket som berörts av förändringarna (Rydberg 2006).

## **2.6.3 Empiri**

Data vi samlade in med hjälp av intervjuerna lade grunden för den vidare studien. Ett besök på ett Apoteket Shop där vi även genomförde ett samtal med en av apoteksteknikerna utgör tillsammans med intervjuerna våra primärdata. Som stöd till dessa data inhämtade vi ytterligare information från skriftliga källor som utgjordes av Apotekets personaltidning Apostrofen,

---

<sup>4</sup> Mer om Apoteket Kundcentrum (KC) kan läsas på s. 35.

<sup>5</sup> Distansapoteket har 250 anställda och är fabriks- och produktionsenheter där man plockar, packar och gör i ordning för leverans till kunder och sjukhus (Rydberg 2006).

<sup>6</sup> Distanshandel är en enhet där 15 anställda avropar recept per telefon och internet, beställer leveranser samt arbetar med alternativa distributionslösningar (Rydberg 2006).

<sup>7</sup> Enheten där de 15 anställda utvecklar systemet för e-recept (Rydberg 2006).

Apotekets årsredovisning från 2005 samt artiklar från olika dagstidningar och tidskrifter. Dessa klassas som sekundärdata. Tillsammans utgör primär- och sekundärdatan den delen som i uppsatsen är empiri.

Holme och Solvang (1997) talar även om en annan distinktion, den mellan konfidentiella och offentliga källor. Vi har genom en kontakt på Apoteket fått tillgång till Apotekets personaltidning Apostrofen, vilken är direkt riktad till medarbetarna. Denna information är av intern karaktär och präglas därför av en viss stil som avslöjar förhållandet mellan upphovsman och tänkt mottagare. ”Detta kommer att få konsekvenser både för källans innehåll och för dess form” (Holme & Solvang 1997, s.128). Vi anser att vi härigenom har fått tillgång till information som vi annars kanske inte hade fått ta del av. Informationen indikerar en viss anda på företaget vilken kan komma att hjälpa oss i våra slutsatser.

#### **2.6.4 Teori**

Efter en sammanställning av primär- och sekundärdata började vi se mönster i empirin. För att kunna öka förståelsen för den insamlade empirin inför analysen började vi läsa teorier och selektivt välja de som var lämpade för vår studie, varav vissa teorier slutligen resulterade som stycken av vår teoridel. Enligt Holme och Solvang (1997) går informationen vad gäller källor alltid från att vara källor till att bli tänkbara källor till att slutligen bli faktiska källor, de som konkret används i studien. Teorin vi valde består dels av erkänd litteratur på området organisationsförändringar, strategi, och marknadsföring och dels utav en vetenskaplig artikel.

Den av oss valda teorin är relevant för att kunna uppnå vårt syfte. För oss är teori ett verktyg som hjälper oss att förstå företaget som studeras och för att uppnå syftet. Det är dock viktigt att hålla i minnet att de olika teorierna vi valt först får sin innebörd när vi sammankopplar empirin med de valda teorierna. De av oss valda teorierna får därför ett sammanhang genom vår studie, inte för sig.

### 2.6.5 Uppsatsens disposition

Vi vill härmed beskriva uppsatsen disposition samt förtydliga anledningarna till varför vi har valt att placera uppsatsens olika delar i den av oss valda ordningen. Vi vill även förklara hur de olika delarna inbördes är uppdelade och vilket resonemang som har föranlett dessa val.

1. Inledning – I den här delen förklaras bakgrunden till varför vi valt att undersöka ett monopolföretag i förändring samt presenterande av gåtan vi vill besvara. Gåtan utgör vårt syfte.
2. Metod – En presentation av vilken typ av studie vi genomför samt hur vi gått tillväga görs i denna del.
3. Empiri – Eftersom vår uppsats bygger på empirin väljer vi att presentera vår empiri innan teorin. Empirin behandlar inledningsvis Apoteket som organisation samt miljön de verkar i. Därefter återges de förändringar Apoteket på senare tid genomfört, samt andra aspekter som vi anser är relaterade till förändringarna.
4. Teori – Teoridelen presenterar teorier som hjälper oss att förklara Apotekets begränsningar, teorier som behandlar förändringsprocesser samt marknadsförings-teorier.
5. Analys – I analysen kopplas empirin ihop med teorin för att leda till att besvara gåtan. Delarna i analysen knyter först ihop marknadsstrategierna med Apotekets begränsade miljö och därefter identifieras på vilket sätt olika drivkrafter har påverkat Apoteket att förändras samt hur andra aspekter kan appliceras på Apotekets förändringar.
6. Slutsats – Detta är svaret på gåtan och därmed uppnåendet av syftet.
7. Förslag till fortsatt forskning – I denna del föreslår vi en annan infallsvinkel på vad som skulle kunna beforskas inom området för vår studie.

---

## ~3 Empiri~

---

### **3.1 Apoteket**

I det här avsnittet redogör vi för Apoteket som företag. För att ge läsaren en tydlig bild av företaget börjar vi övergripande med vision, affärsidé, och strategi. Därefter redogör vi för företagets verksamhet och till sist kommer vi in på det som gör Apoteket unikt, det vill säga deras monopolsituation.

#### **3.1.1 Vision och affärsidé**

Apoteket är en aktör inom hälso- och sjukvården i Sverige som säljer receptbelagda läkemedel, receptfria läkemedel och egenvårdsprodukter. Företagets vision lyder "Vi gör Sverige friskare" (Årsredovisning 2005, s.2). I linje med detta går Apotekets affärsidé: "Vi erbjuder, till våra kunder och som en del av vården, kunskaper och produkter som bidrar till bättre hälsa" (Årsredovisning 2005, s. 7).

#### **3.1.2 Strategi**

Apotekets strategiska plan beskriver generellt "var vi är, vart vi ska och hur vi ska ta oss dit". Målen som i den strategiska planen för 2006-2010 är viktigast för Apoteket är att "kunderna ska vara mycket nöjda med helhetsintrycket av Apoteket". Vidare vill Apoteket vara en "attraktiv arbetsgivare och [ha] motiverade medarbetare samt uppnå en synlig samhällsnytta [och ett] bra ekonomiskt resultat" (Årsredovisning 2005, s. 7).

##### **3.1.2.1 Tre steg in i framtiden**

De tre stegen in i framtiden är ett sätt för Apoteket att förmedla sin strategiska plan till medarbetarna. Lars Eriksson förklarar att de tre stegen in i framtiden är "en filosofi att ta avstamp i. Man bestämmer sig att man är här och går dit". Han menar att "det kan se olika ut

beroende på vilken [del av Apoteket] man jobbar i".<sup>8</sup> "Huvudsaken är att ha ett syfte att gå från ett nuläge till ett annat läge, in i framtiden just. Apoteket vill införa ett nytt tänk som kommer att förbereda inför det som kan komma" (Eriksson 2006).

### 3.1.3 Verksamheten

Apotekets verksamhet går ut på att sälja receptbelagda och receptfria läkemedel samt handelsvaror, såsom kroppsvårds- och hygienartiklar till befolkningen i Sverige. Apotekets produkter säljs till samma pris över hela landet (Årsredovisning 2005, s.11). Försäljningen av varorna sker via totalt 885 apotek i hela landet varav 77 är sjukvårdsapotek. För personer som bor på glesbygden tillhandahåller företaget 844 apoteksombud dit kunder kan vända sig. Under 2005 hade Apoteket 90 miljoner kundbesök (Årsredovisning 2005, s. 11).

Apotekets ekonomi vilar på tre huvudsakliga områden; receptförsäljning, egenvårdsförsäljning och försäljning till avtalskunder. De två sistnämnda har under de senaste åren burit upp verksamheten ekonomiskt medan receptverksamheten har gett underskott (Årsredovisning 2005, s. 2). Under 2005 var nettoomsättningen 35 444 miljoner kronor och rörelseresultatet 292 miljoner kronor. Apotekets rörelseresultat innebär en vinstmarginal på 0,8 procent vilket överträffar ägarens mål. Försäljning till privatpersoner är med 78 % den största andelen av den totala försäljningen. (Årsredovisning 2005, s. 24) Enligt Svenskt Kvalitetsindex har Apoteket de nöjdaste kunderna inom detaljhandeln. "Det viktigaste är vad våra kunder tycker, och de är väldigt nöjda" säger Apotekets VD Stefan Carlsson (Bosved 2005a). Under våra intervjuer fick vi också höra kommentarer vad beträffar hur nöjda Apotekets kunder är; "Apoteket har väldigt nöjda kunder idag" (Dovstedt 2006).

Den operativa strukturen består av privat- och avtalskunder, varav den senare består av kommuner, landsting och företag. Det grundläggande syftet med verksamheten gentemot avtalskunderna är att Apoteket ska "bidra till en effektiv läkemedelsförsörjning och utveckla tjänster som avlastar och effektiviserar sjukvården" (Årsredovisning 2005, s. 30). Exempel på tjänster som Apoteket förser sina avtalskunder med är läkemedelsstatistik,

---

<sup>8</sup> Exempelvis på KC är steg ett en omorganisering där de skapar naturliga team och inför närledarskap. Steg två är att se över deras datasystem som ska anpassas till de anställda så att personalen mår bättre och på så vis även kunderna. Det tredje steget är att jobba med fler externa kunder som kan öka deras intäkter. (Eriksson 2006)

läkemedelsutbildning. (Årsredovisning 2005, s. 30) och att driva sjukhusapotek runt om i landet (Årsredovisning 2005, s. 11).

### **3.1.4 Apotekets monopolsituation**

Innan Apoteksbolaget<sup>9</sup> bildades 1971 hade Sverige i stort sett samma apoteksväsende sedan 1600-talet. Systemet gick ut på att apoteksinnehavarna runt om i landet sökte tillstånd för att köpa och driva apotek och var därmed egna företagare med suveränitet på sin ort. Priserna på läkemedel var dock centralt styrda redan på 1600-talet. 1963 tillsattes en utredning om apoteksväsendets organisation. Staten förhandlade om ett samarbete med Apotekarsocieteten, apotekarnas centralorganisation. 1969 beslutades att det gamla systemet skulle ersättas av ett statligt ägt monopol och Apoteksbolaget uppstod (apoteket.seA).

#### **3.1.4.1 Röster om monopolet**

Enligt våra respondenter finns det både för- och nackdelar med det svenska systemet som det ser ut idag. Nedan följer åsikterna som respondenterna har om det svenska monopolsystemet.

En stor fördel med monopolet i Apotekets fall är enligt Thony Björk att det har skapat ett unikt företag. Ett exempel han nämner är att alla medborgare i Sverige någon gång under året har kontakt med Apoteket, vilket enligt honom bidrar till företagets speciella position. Han menar vidare att det är en viktig institution i samhället, och att man måste ha klart för sig att det faktiskt är ett samhällsföretag som alla mer eller mindre har ett behov av att ta upp en kontakt med (Björk 2006). Han ser fördelar även ur kundernas perspektiv då det finns större möjligheter för likartad service och samma priser över hela landet. Monopolet ger vidare möjlighet till en social dimension eftersom de inte behöver sträva efter vinstmaximering, vilket ger dem frihet att ”bry sig om sina kunder”. Verksamheten är kostnadseffektiv socialt sett eftersom en väldigt låg andel av vinsten stannar på Apoteket (16 öre av 1 krona). Dessutom anser han att det är enklare att implementera förändringar i och med ett mer strukturerat marknadskommunikationsarbete (Björk 2006).

Att Apoteket ses som ett tryggt och seriöst företag är enligt Suzanne Dovstedt en fördel som gynnar kunderna. Det är kontrollerat för kunder vilket leder till att kunderna har förtroende för

---

<sup>9</sup> Apoteksbolaget AB bytte 1998 namn till Apoteket AB men organisationen förblev den samma. (<http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/VilkaViAr/Historia/default.htm>)



Apoteket. De har även tillgång till en väldigt omfattande FAQ-databas vilket säkerställer att personalen ger samma svar på samma frågor över hela landet (Dovstedt 2006). Å andra sidan menar Suzanne Dovstedt att en konkurrenssituation hade varit av fördel för personalen: ”Ingen konkurrens ger ett stabilt löneläge. Enda möjligheten idag för arbetskraft inom denna sektor är att arbeta hos Läkemedelsföretag. Ofta betalar dessa bättre och lockar därmed till sig duktig arbetskraft” (Dovstedt 2006).

Lars Eriksson säger att om monopolet skulle avskaffas skulle Apoteket få anpassa sig till det. Det kan vara positivt att ha fler aktörer på marknaden. Det kan främja att konsumenterna kan få bättre priser och bättre produkter. Lars Eriksson pekar också på möjligheterna vid en marknadssituation med fri konkurrens när han säger att ”om vi var ett vanligt företag kunde vi gå in och sälja i andra länder, utnyttja vårt jättefina KC. Det finns inte något sådant i Finland, Norge och Danmark. Vi skulle även kunna ta in fler kunder om monopolet skulle avskaffas och serva andra kedjor och kunder eftersom vår verksamhet är uppbyggd och klar. Idag är vi dock begränsade eftersom uppdraget att tillhandahålla läkemedel och information från staten värnar om dem som bor i Sverige” (Eriksson 2006). Även Tony Rydberg ser en nackdel i att Apoteket inte kan gå in på den utländska marknaden. ”En avreglering skulle kunna innebära att bedriva kedjeverksamhet på andra marknader” (Rydberg 2006).

## **3.2 Apotekets miljö**

Det är många aktörer som påverkar Apoteket. I de kommande avsnitten ska vi identifiera vilka regleringarna och aktörerna är som verkar i företagens miljö och hur de står i relation till det.

### **3.2.1 Den svenska lagen**

Det svenska apoteksmonopolet har sin grund i den svenska lagen som kallas ”Lag om handel med läkemedel m.m.”. Lagen framför att detaljhandel med läkemedel endast får bedrivas av staten eller av juridisk person i vilken staten har ett bestämmande inflytande. Det är regeringen som bestämmer av vem och på vilka villkor sådan handel får bedrivas. I Sverige ägs Apoteket helt av staten och utgör den juridiska person som nämns i lagen.

”Med detaljhandel avses i denna lag försäljning till den som är konsument eller till sjukvårdshuvudman, sjukhus eller annan sjukvårdsinrättning eller till den som är behörig att förordna läkemedel.” Vad gäller läkemedlens kvalitet säger lagen följande: ”Handel med läkemedel skall bedrivas på sådant sätt att läkemedlen inte skadar människor, egendom eller miljö samt att läkemedlens kvalitet inte försämras”. ”Staten och den juridiska person, till vilken staten givit uppdrag [att] bedriva detaljhandel med läkemedel har ansvar för läkemedelsförsörjningen till allmänheten och till hälso- och sjukvården för människor och djur. Läkemedelsförsörjningen skall bedrivas rationellt och på sådant sätt att behovet av säkra och effektiva läkemedel tryggas” (lagen.nu).

### **3.2.2 Apotekets avtal med staten**

Apotekets styrelse har tecknat ett avtal med ägaren, det vill säga staten, där det ”stadgas att Apoteket AB skall svara för en god läkemedelsförsörjning i hela landet och svara för producentobunden information till konsumenterna. Apoteket AB skall i detta syfte ha ett rikstäckande system för att distribuera läkemedel samt ha den lager- och leveransberedskap som behövs för att tillgodose hälso- och sjukvårdens behöriga krav. Apoteket AB bestämmer mot denna bakgrund i vilken utsträckning apotek och andra försäljningsställen skall finnas och var de skall vara belägna. Det skall kunna tillhandahålla samtliga läkemedel (receptbelagda och receptfria), som omfattas av dess ensamrätt” (Léger 2004, s. I-2).

### **3.2.3 Läkemedelsförmånsnämnden**

Den fristående myndigheten Läkemedelsförmånsnämnden (LFN) förhandlar med läkemedelsföretagen om inköpspriserna på läkemedel som ingår i läkemedelsförmånen<sup>10</sup> och utgörs av receptbelagda läkemedel samt vissa receptfria läkemedel samt sätter Apotekets marginal. Det pris som kunden betalar på läkemedel som tillhör läkemedelsförmånen kallas egenavgift. Hur hög egenavgiften totalt kan bli för kunden bestämmer riksdagen. (Årsredovisning 2005, s. 16)

Apoteket fastställer självt priset och sin vinstmarginal endast på de läkemedel som inte ingår i läkemedelsförmånen. (Årsredovisning 2005, s. 16)

---

<sup>10</sup> LFN utser vilka läkemedel som ska ingå i läkemedelsförmånen och därmed vilka läkemedel inte behöver bekostas av kunden till hundra procent.

### **3.2.4 Styrelsen**

Apotekets styrelse som består av representanter från riksdagen, landstinget, handikappsföreningar, hälso- och sjukvården samt näringslivet har som uppgift att tolka avtalet som företaget har med staten och att ställa upp verksamhetsramar.

En större del av styrelsen sitter eller har någon gång suttit i Riksdagen eller har haft någon annan politisk position (Årsredovisning 2005, s.80-81). Deras uppgift är vidare att bevaka att Apotekets VD håller sig inom dessa ramar. Styrelsen garanterar att ledningen jobbar i enighet med avtalet.

### **3.2.5 Läkemedelsverket**

Läkemedelsverket ansvarar för godkännande och kontroll av läkemedel, naturläkemedel och medicintekniska produkter och godkänner läkemedel för försäljning. Deras uppgift är att se till att den enskilde patienten och hälso- och sjukvården får tillgång till säkra och effektiva läkemedel av god kvalitet, och att dessa används på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt. Läkemedelsverket är en myndighet under Socialdepartementet, verksamheten är i huvudsak avgiftsfinansierad (läkemedelsverketA).

Regeringen beslutar om förutsättningarna för Läkemedelsverkets verksamhet. Det sker dels i årliga så kallade regleringsbrev och dels genom förordningar. I regleringsbreven står det bland annat vilka mål Läkemedelsverket ska uppnå med sin verksamhet, vilka finansiella resurser myndigheten har till sitt förfogande och hur dessa ska fördelas mellan de olika verksamheterna. I förordningarna finns olika generella administrativa bestämmelser för hur myndigheterna ska utföra sitt arbete (läkemedelsverketB).

### 3.3 Apotekets omvärld

För att tydliggöra vad det är som påverkar Apoteket, förutom de direkta aktörerna inom den hårt reglerade miljön, beskriver vi nedan externa faktorer och aktörer som påverkar företaget.

#### 3.3.1 Bringwell-fallet

”Klockan 10.00 på onsdag kommer ett brott att begås på Stureplan” (Kellberg 2001). Detta annonserade företaget Bringwell ut i de stora dagstidningarna i maj 2001 (Kellberg 2001). Vad som verkligen skedde var att Bringwells VD Krister Hanner hade bestämt att hälsokostföretaget Bringwell skulle börja sälja nikotintuggumi, nikotinplåster och receptfria värktabletter. Den här dagen ”sålde de [...] tolv förpackningar av Nicorette Plåster (nikotinplåster) och Nicorette tuggummi (nikotintuggummi)” (Léger 2004, s. I-3). Eftersom Apoteket enligt svensk lag har monopol på samtliga läkemedel i Sverige begick Bringwell i och med försäljningen ett brott. Detta var Krister Hanner väl medveten om och genomförde detta ”jippo” just för att provocera, uppröra och skapa obalans på den svenska monopolhärskande läkemedelsmarknaden (Kellberg 2001). ”Krister Hanner blev därmed anklagad och åtalad i tingsrätten för att ha sålt de receptfria rökavvänjningsmedlen i strid med läkemedelslagen” (Aronsson 2006). ”I förhandlingarna i domstolen backades han upp av Svensk Dagligvaruhandel, som ansåg att dagens monopol strider mot EU-rätten” (Tedesjö 2004).

##### 3.3.1.1 Domen

Ärendet gick vidare till EG-domstolen som beslutade till Bringwells fördel då de under 2005 meddelade ”att det inte är olagligt att sälja nikotinersättningsprodukter i den svenska handeln” (Aronsson 2006). Tingsrätten konstaterade ”att Krister Hanner [visserligen] bröt mot läkemedelslagen, men eftersom apoteksmonopolet då stred mot EU:s lag [kunde] inte straffbestämmelsen användas.” (Gripenberg 2005).

Domen anser således att det är tillåtet med nationella monopol så länge de inte är diskriminerande<sup>11</sup>. Domen kritiserar inte Apoteket som sådant utan pekar på brister vad gäller regler och avtal som visar på transparens, vilket tyder på ett beteende som inte är diskriminerande. En brist som påpekades var att det finns ”för få försäljningsställen och att

---

<sup>11</sup> Diskriminering innebär att det finns någon begränsning av konkurrens

apotekens öppettider är mycket begränsade” vilket inskränker kundernas möjlighet till tillgänglighet (Dom 2005, I-5).

### **3.3.1.2 Nytt avtal med staten**

Domen ledde till att Apoteket i juni 2005 ändrade sitt avtal med staten till följd av EG-domstolens avgörande om Apotekets monopol i Sverige. ”Ändringarna omfattar Apotekets skyldighet att upprätta en produktplan, att säkerställa att leverantörer får motiverade beslut om lagerhållning av läkemedel och att leverantörer ska få information om möjligheter till överprövning av Apotekets beslut om lagerhållning.” (Årsredovisning 2005, s. 2)

### **3.3.2 Apoteksmonopolet - en politisk fråga**

Eftersom EU inte beslutat att monopolet måste avskaffas har Apotekets framtid blivit ett politiskt ärende som bestäms av den tillsatta regeringen. Bringwell-fallet satte en sten i rullning och den svenska monopolställningen vad gäller läkemedel började ifrågasättas och blev därmed även en politisk fråga.

Den socialdemokratiska regeringen ville bibehålla det nuvarande apotekssystemet i Sverige. Endast det som måste justeras skulle justeras enligt den dåvarande regeringen, menar Tony Rydberg (Rydberg 2006). F.d. Hälso- och sjukvårdsminister Ylva Johansson sade själv i ett pressmeddelande att ”apoteksmonopolets existens i sig inte ingår i utredarens uppdrag” (lakemedelsvarlden.nu). Vidare menade hon att: ”Vi tycker inte att det är aktuellt eftersom systemet fungerar bra och vi vill behålla monopolet. Läkemedel är en speciell vara och bör därför behandlas speciellt. Men monopolet ska vara modernt, erbjuda en god tillgänglighet och hög säkerhet och vara anpassat till EU:s lagstiftning” (Hed 2006).

När Socialdemokraterna hade makten lade det borgerliga blocket fram en motion där de tydligt sa att de vill förändra det svenska apotekssystemet. Thony Björk menar att exempelvis en internationell roll som tar tillvara den know-how som finns inom Apoteket skulle vara intressant (Björk 2006). Både Tony Rydberg och Suzanne Dovstedt var noga med att poängtera att riksdagsvalet skulle bli avgörande (Dovstedt 2006, Rydberg 2006). Tony Rydberg menade att om de borgerliga skulle vinna, skulle det tillsättas ännu en utredning som har som uppgift att fastställa ifall en avskaffning av monopolet är lämplig. Därefter skulle en utredning om hur en avreglering skulle gå till tillsättas (Rydberg 2006). ”Det handlar om

minst 3 år, långa processer” kommenterar han den eventuella implementeringen av en monopolavskaffning (Rydberg 2006).

I och med regeringsskiftet har en avskaffning av monopolet, precis som våra respondenter förutspått, blivit mer aktuell. De borgerliga partiernas linje i frågan skiljer sig markant från den förra regeringens linje och den borgerliga regeringen skriver i budgetpropositionen från 16 oktober 2006 att:

Sverige är det enda land inom OECD som har monopol på apoteksverksamheten. I syfte att garantera en fortsatt säker och trygg läkemedelsförsörjning, öka tillgängligheten och servicegraden samt att öka prispressen på läkemedel har regeringen för avsikt att avveckla apoteksmonopolet och införa nya regler för detaljhandel med läkemedel. Lagen (1996:1152) om handel med läkemedel bör därför ändras så att det görs möjligt för var och en som beviljas tillstånd av Läkemedelsverket att bedriva detaljhandel med såväl receptfria som receptbelagda läkemedel. (budgetpropositionen)

Utredningen som den förra regeringen tillsatte är i dagsläget aktuell men Ledaren i Dagens Industri från 3 november 2006 menar att den ”antingen måste få nya direktiv eller läggas ner.” (Ledaren DI 2006-11-03)

Hur en avreglering skulle se ut är osäkert: ”man vet inte om man ska dela upp eller sälja av vissa apotek, eller ifall vem som helst ska kunna få öppna apotek” (Rydberg 2006). Det finns en gråzon mellan gammalt och nytt och att det skulle bli en väldig förändring ifall monopolet avskaffades. Det är svårt att förutspå vad det kan ha för konsekvenser (Dovstedt 2006). ”Sverige är ju inte så stort, det bor inte så många här. Jag är inte så övertygad om att det kommer bli så många kedjor här i Sverige. Vi kan inte äta hur mycket läkemedel som helst. Poängen är att få ner läkemedelanvändningen och att leva på ett bättre och sundare sätt. Jag är inte övertygad om att Apoteket skulle försvinna över en natt.” (Eriksson 2006)

### **3.3.4 Apotekets konkurrenter**

Trots att vi tidigare poängterat att Apoteket inte har ett perfekt substitut har företaget konkurrenter på vissa delar av sin verksamhet. Eftersom vårt syfte är att undersöka vad det är som triggat Apoteket till förändring samt att vi i inledningen påvisar att Carnall (2003) menar att just konkurrens triggat förändringar är det viktigt att närmare undersöka den här aspekten i Apotekets omvärld.

Inom handelsvaruområdet<sup>12</sup> är det många aktörer inom detaljhandeln såsom till exempel Coop och Åhléns som är konkurrenter (Rydberg 2006). Vidare nämns Statoil och ICA (Dovstedt 2006). Hälsokostbutiker utgör också en konkurrent eftersom de precis som Apoteket säljer varor som ska göra människor friskare. Naturapoteket nämns som ett exempel på detta (Eriksson 2006).

Företaget anstränger sig för att jämföra sig med andra företag inom samma bransch. De använder sig av benchmarking i Norden och i andra länder. Sedan närmare ett århundrade tillbaka gör de ett utbyte om förändringar på nordisk basis. I Norge finns numera tre stora kedjor, vilket har påverkat utvecklingen i Sverige. Norge som tidigare haft monopol har följt en utveckling som sannolikt skulle kunna bli likartad i Sverige vid en avreglering (Eriksson 2006).

Trots denna osäkerhet vad gäller framtida avreglering är det tydligt att det på Apoteket finns en medvetenhet om vilka de nuvarande konkurrenterna är och även om vilka som skulle kunna tillkomma om en avreglering av monopolet skulle bli aktuell. Våra respondenters gissningar gällande potentiella konkurrenter vid ett avskaffande av Apotekets monopol är europeiska apotekskedjor, hälsokostbranschen och läkemedelsföretag.

### **3.4 Apoteket i förändring**

Trots det som sker i Apotekets omgivning är det ett faktum att miljön som företaget för närvarande lever i, till naturen är stabil och homogen. Ändå är det tydligt att förändringar sker inom företaget, och har skett kontinuerligt under en viss tid. Under de senaste åren har många förändringar och nysatsningar införts på Apoteket, bland annat omorganisation och positionsförflyttningar. (Årsredovisning 2005, s. 34) Apoteket är i en dynamisk och föränderlig fas där de hela tiden strävar efter att bli bättre och göra sina kunder nöjdare. Lars Eriksson beskriver det som sker på följande sätt: "[det är] massor [som händer just nu], det är jättespännande och jättekul" (Eriksson 2006).

Vi har valt att inte kategorisera de genomförda förändringarna på något sätt eftersom vi inte ser det som relevant för att besvara vårt syfte. Vi vill dock poängtera att samtliga förändringar

---

<sup>12</sup> Försäljning av kroppsvårds- och hygienartiklar

påverkar organisationen som helhet. Vi anser inte heller att någon av förändringarna är mer eller mindre viktig, i vår studie är de av lika värde.

### **3.4.1 Nya apotek och förlängda öppettider**

Under 2005 har 25 nya apotek öppnats varav fem har flyttats till nya lägen. Det är den högsta siffran på flera år (Årsredovisning 2005, s.2). Öppettiderna har förlängts med hjälp av en ny schemaläggningsteknik, utan att anställa nya medarbetare. På så vis har de förlängda öppettiderna genererat ca 20 nya Apotek, förklarar Thony Björk (Björk 2006).

### **3.4.2 Apoteket Shop**

En organisatorisk uppdelning har under 2005 gjorts på Kundkanalerna Centrum och Samhälle (Årsredovisning 2005, s.14). Numera är Apoteken alltså kategoriserade beroende på vilken typ av ärende kunden har. Exempelvis hör Apoteket Shop till kundkanalen Centrum.

Den nya satsningen på Apoteket Shop är en del av att öka tillgängligheten för kunderna, berättar Thony Björk (Björk 2006). Apoteket har nu totalt öppnat 17 stycken butiker av den här typen (Henriksson 2006). Apoteket Shop är butiker som bara säljer receptfria läkemedel och handelsvaror och ska vara placerade i centrala kundlägen, mitt i kundströmmarna (Årsredovisning 2005, s.25).

Vi har själva varit och besökt det första Apoteket Shop som öppnades i Sverige på Sergelsgatan i Stockholm. När man kommer in i butiken ser man dess fyra väggar och kunderna går snabbt ut och in. Det är tydligt att det är mycket fokus på hälsa. Produkter som säljs är bland annat smink, hudvårdprodukter, rakartiklar, kokböcker och till och med gummiband till träning samt gåstavar.

Poängen med apoteken är att öka tillgängligheten och därmed också den långsiktiga konkurrenskraften. Därför finns Shop i stora och medelstora städer på strategiskt kommersiella platser med samma öppettider som butiker däromkring (Årsredovisning 2005, s. 25). Butiken på Sergelsgatan smälter in bland de övriga butikerna på den folktäta gågatan och även inredningen är modern både vad gäller färger och upplägg.



Förutom att Apoteket Shop ska bidra till en ökad tillgänglighet ska dessa ”mindre egenvårdsapotek”<sup>13</sup> (Henriksson 2006) förstärka apotekets profil inom egenvårdsförsäljningen (Henriksson 2006). Planen är att butikerna ska bli fler. Målet är att det nuvarande antalet butiker ska fördubblas i och med årsskiftet 2006/2007 (Henriksson 2006).

Johan Eriksson, chef för Apoteket Shop, säger följande: ”Vår ambition är att göra besöket på Apoteket Shop till en lustfylld upplevelse. Butiken ska vara en skön plats att vara på och där du som kund gärna spenderar lite tid. Kunden kan gå runt i butiken och låta sig inspireras för att hitta produkter för hela kroppen. Vi har kunnig personal som gärna bistår med råd och tips om hur man kan förbättra sin hälsa, fortsätta hålla sig frisk eller öka sitt välbefinnande” (Henriksson 2006). Han menar vidare att kunderna har varit mycket positiva till butikernas utseende, medarbetarnas bemötande samt produkterna (Henriksson 2006). Vår upplevelse av Apoteket Shop som vi besökte, stämmer väl överens med Johan Erikssons beskrivning. Ett ord som betecknar känslan i en Shop är ”fräschhet”. Efter bara ett par minuter i butiken kom en av de butiksanställda fram till oss och frågade om vi behöver hjälp. Vi tog tillfället i akt och intervjuade apoteksteknikern. Hon var noga med att poängtera att kunderna tycker att idén med Apoteket Shop är bra, särskilt för att det går snabbt att handla där (Apotekstekniker 2006).

### **3.4. 3 Vårdotek**

Vårdotek är ett initiativ startat i samband med företaget Caphio och finns hittills enbart på prov på 12 apotek i Göteborg. Vårdotek går ut på att det på apoteken finns en sjuksköterska som kan ”ge råd om egenvård och vid behov hjälpa kunden att boka tid på vårdcentralen” (Årsredovisning 2005, s.19). Sjuksköterskan kan även utföra ”enklare behandlingar så som att ta bort stygn och lägga om mindre sår”. Att boka tid hos läkare är ytterligare en del av tjänsten och sammantaget kan kunden se Vårdoteket som ett alternativ till vårdcentral eller närakut (Årsredovisning 2005, s.28).

### **3.4. 4 Hälsocoacher**

Sedan hösten 2005 finns 145 Hälsocoacher på apotek runt om i landet. Detta pilotprojekt går ut på att apotekets kompetenta personal finns där för sina kunder i rollen som Hälsocoacher. ”Mot en mindre avgift mäter de blodtryck och ger råd om kost, motion och rökavvänjning.”

---

<sup>13</sup> Synonym till Apoteket Shop

(Årsredovisning 2005, s.27). Sara Claesson som är Hälsocoach på Svalans apotek i Täby anser att kundens vilja och motivation till förändring är grundläggande. Under det 20 minuter långa samtalet med sina kunder är hennes huvuduppgift att ställa frågor som leder till att kunden själv hittar svar och på så sätt ifrågasätter sitt nuvarande agerande. Tillsammans sätter hälsocoachen och kunden sedan ihop en individuell handlingsplan (Pawlo Lindskog 2005a). Hittills har projektet ”tagits emot mycket positivt av kunderna” och kommer att utvärderas av Apoteket under 2006 (Årsredovisning 2005, s.27).

### **3.4.5 Hälsotorg**

En enklare och kostnadsfri variant av Hälsocoacher är Hälsotorg. På Hälsotorg i landet ”tillförs ett livsstilsperspektiv i dialogen” om den egna hälsan. Både apotekspersonal och sjuksköterskor ger därmed råd om egenvård, hälsa och läkemedel (Årsredovisning 2005, s.27). Målet är att det år 2010 ska finnas 100 Hälsotorg runt om i landet. För att uppnå detta mål har 14 nya Hälsotorg öppnats under 2006 som ytterligare ett steg på vägen, i dagsläget finns det således 46 Hälsotorg (Årsredovisning 2005).

### **3.4.6 Kampanjer**

”Under 2005 genomförde Apoteket fem stora kampanjer riktade mot allmänheten.” Dessa kampanjer valdes ut för att passa Apotekets strategiska mål på långsikt och därmed stärka Apotekets hälsoprofil. De fem kampanjerna informerade allmänheten om tänder, värk, sol, förkylning och sluta röka. Den sistnämnda kampanjen var enligt Apoteket själva väldigt viktig för dem. I Sverige är 1,2 miljoner människor rökare och kampanjen riktades mot denna grupp. Den gick ut på att hjälpa dem att sluta röka med stöd av rätt rådgivning i kombination med rätt nikotinläkemedel. Kampanjens utvärdering anger att ca 100 000 personer bestämde sig för att sluta röka eller dra ned på rökandet på grund av Apotekets kampanj (Årsredovisning 2005, s.19). Även reklamförbundet uppfattade Apotekets anti-rök-kampanj positivt vid deras årliga utdelning av guldägg till reklambranschens bästa bidrag: ” En kampanj som fick oss att spärra upp ögonen under året var Apotekets "Bli kvitt beroendet". Juryn poängterade styrkan i att kunna balansera mellan att väcka avsmak utan att budskapet upplevs som överdrivet. "Så rysligt, så ruskigt och så vidrigt bra gjort", tyckte juryn.” (apoteket.seB).

### **3.4.7 E-recept och utökad hemsida**

För att förenkla för både läkare, apotekspersonal och kunder har den nya tjänsten e-recept införts. Genom denna nya tjänst kan läkare skriva ut och skicka recept elektroniskt. På detta vis kan kunden hämta ut sitt läkemedel utan recept i pappersformat, på vilket apotek som helst i Sverige. (Årsredovisning 2005, s.26) Härigenom slipper läkare och apotek att hantera papper och kunden slipper riskera att tappa bort sitt recept. Genom en utökning av apotekets hemsida kan kunderna även läsa om olika läkemedel samt beställa receptfria läkemedel (Årsredovisning 2005, s.26). På hemsidan får kunden direkt tillgång till hela Apotekets sortiment gällande egenvårdsprodukter och receptfria läkemedel. Därutöver finns mycket information om de olika produkterna och om hälsa. Produkterna levereras sedan dit kunden själv vill, direkt hem, till ett apotek i närheten, posten eller ett uthämningsställe (Informationsbroschyr 2004). Ambitionen är att alla beställningar ska hanteras elektroniskt i framtiden. Detta skulle förbättra servicen och höja kvaliteten. Sverige är dock redan världsledande vad gäller den här biten, hela 50% av alla recept i Sverige idag är elektroniska (Rydberg 2006).

### **3.4.8 Läkemedel i brevlåda**

Under 2005 har en tjänst prövats som går ut på att läkemedel levereras direkt hem till kundens brevlåda via post. Den stora skillnaden mot tidigare hemleveranser är att läkemedlet numera skickas per brev och inte paket, vilket minskar kostnaderna. De läkemedel som skickas förpackas säkert så att varken ”barn eller djur ska kunna komma åt innehållet” (Årsredovisning 2005, s.25). Lars Eriksson berättar att det är Kundcentrum som är ansvariga för denna tjänst och från och med den första augusti 2006 införs tjänsten om hemleverans i stor skala. Beställningarna kommer ske via internet eller via telefon (Eriksson 2006).

### **3.4.9 Apoteket Kundcentrum**

Lars Eriksson gick i slutet av 1990-talet och funderade på hur Apoteket skulle kunna lösa problemet med de långa köerna på de lokala apoteken. Han kom på att det genom att centralisera kundservicen, som hittills skötts av de lokala apoteken, skulle kunna eliminera köerna, frigöra tid och därigenom öka tillgängligheten för kunderna. Det är det som är grundidén bakom Apoteket Kundcentrum som han började bygga upp i slutet av 1999. ”Jag satt här helt själv tillsammans med byggnadsarbetarna” (Eriksson 2006).

Verksamheten tog ordentlig fart år 2000 (Eriksson 2006). Det Kundcentrums 350 medarbetare (Rydberg 2006), som är lokaliserade i Uppsala och Kalmar (Dovstedt 2006), gör är att via telefon, fax och webb avlasta de lokala apoteken med ungefär 7 miljoner kundbesök per år. Enligt Apotekets Årsredovisning från 2005 är KC:s roll att ge ”information om läkemedel, rådgivning om hälsa och livsstil, samt svara på frågor om priser och öppettider” (Årsredovisning 2005, s.25). Kundcentrum serverar allmänheten, avtalskunderna och apoteken (Eriksson 2006). Till de externa avtalskunderna hör exempelvis internationella tennisförbundet (Dovstedt 2006).

I praktiken är KC apoteket som finns tillgängligt dygnet runt för kunderna. Det är ”Apoteket för dig varsomhelst och när som helst. Det spelar ingen roll var man är och vad klockan är” (Eriksson 2006). KC bidrar inte bara med ökad tillgänglighet menar Lars Eriksson utan även med valfrihet för kunden. ”Kunden ska inte behöva stå i kö på ett apotek mellan kl 9 och 18” (Eriksson 2006).

Frågorna som ställs till kundkommunikatörerna som finns tillgängliga dygnet runt, året runt via telefon varierar, men kan handla om ämnen såsom öppettider, priser, lager, receptfria läkemedel samt rökning. Frågorna skiljer sig beroende vilken tid på dygnet kunden ringer. På nätterna handlar frågorna ofta om psykofarmaka (Pawlo Lindskog 2005b). Anders Hjort som jobbar som kundkommunikatörerna får en natt frågan om vad hans chef heter. Kunden undrar detta med anledning av att hon vill meddela kundkommunikatörens chef om hur duktig han är. Tidningen Apostrofen skriver: ”sådan feedback gör det kanske mödan värd att hålla sig vaken och alert” (Pawlo Lindskog 2005b).

### **3.5 Apotekets framtida förändringar**

Enligt våra respondenter planerar Apoteket att fortsätta förändras. Tillgängligheten kommer även i fortsättningen stå i fokus. Rationalisering och effektivisering är centralt, med mål att skapa ett nytt sätt för försäljningen av receptbelagda läkemedel att gå runt. Nya kundbemötanden, så som via internet och hemleverans, är en prioritet. Även fysiska bemötanden såsom att kunden ska få betjäning inom max 5 minuter är av vikt (Björk 2006). I och med läkemedel i brevlåda som infördes den första augusti 2006 kommer KC få en större roll.

En annan uppgift som KC i framtiden vill uppnå är att fram till 2010 hantera en större andel av alla recept på centralt nivå genom KC. I dagsläget hanteras totalt ca 90 miljoner recept per år. Som mål har de satt att 20 miljoner av dessa årligen ska hanteras genom KC via internet i form av e-recept (Eriksson 2006).

Hälsofrågor kommer även i fortsättningen vara i centrum. Genom Vårdotek vill Apoteket möta vård på en tidig nivå. Trenden är att få kunden att ta större eget ansvar samt att erbjuda tjänster på hela hälsoområdet. Apoteket vill inte begränsa sig till att enbart vara en distributör (Björk 2006).

### **3.6 Åsikter om förändringarna**

I det tidigare avsnittet har vi redogjort för hur Apoteket förändrats på många plan under den senaste tiden. För att bättre kunna förstå varför Apoteket förändras ville vi i våra intervjuer ha svar på hur respondenterna värderar företagets förändringar. Vi redogör för deras svar i det här avsnittet.

Generellt sett upplever våra respondenter förändringarna som något positivt. Suzanne Dovstedt säger att förändringarna är ”bra och väl anpassade till omvärlden” (Dovstedt 2006). Även Tony Rydberg tycker att de har ”jobbat på bra för att modernisera och utveckla”. Lars Eriksson upplever förändringarna ”positivt och [han] hoppas och tror att kunderna också upplever det [på samma vis]” (Eriksson 2006).

Respondenterna menar att många av förändringarna gjorts för att göra kunderna nöjda, särskilt Lars Eriksson poängterar detta och menar att anledningen är ”att ge bättre service till kunderna [samt för att ha möjlighet] att kunna specialisera sig ”vilket i sin tur även det leder

till bättre service till kunderna (Eriksson 2006). Thony Rydberg säger samtidigt att kunderna kan bli lidande om förändringarna införs i för snabb takt: ”Vi måste vara varsamma med förändringarna eftersom de flesta av våra kunder är äldre. Vi vill inte göra som Posten, deras kunder kunde inte hänga med och kände inte igen sig. Vi vill inte ha oroliga kunder, de måste lita på oss” (Rydberg 2006).

Enligt Thony Björk finns det alltid mer att göra och han tycker att behoven är stora. Särskilt betonar han vikten av att jobba med intern kommunikation för att få alla medarbetarna att känna vart man är på väg. Förändringarna och omorganiseringarna har gjorts för att nå upp till de krav som ställs på dem och har medfört att kraven på effektiv kommunikation har ökat (Björk 2006).

### **3.7 Sammanfattning av empirin**

Apotekets alla förändringar i syfte att förbättra för sina kunder tyder på att de verkligen gör sitt yttersta för att uppfylla sin vision om att ”göra Sverige friskare”. För att kunna uppfylla denna vision har Apoteket formulerat en affärsidé som lyder: ”Vi erbjuder, till våra kunder och som en del av vården, kunskaper och produkter som bidrar till bättre hälsa”. Hur Apoteket ska uppnå detta förklarar deras generella strategi där det definieras ”var vi är, vart vi ska och hur vi ska ta oss dit”. Denna strategi torde vara viktig då Apoteket befinner sig i en institutionaliserad miljö med förändringströghet och många regler och aktörer. Utan denna formulerade strategi hade Apoteket kunna ”tappa bort sig” på vägen i väntan på ett beslut som tar tid eller någon aktör som vill påverka verksamheten åt ett visst, av Apoteket oönskat, håll. Även Apotekets omvärld påverkar deras sätt att se på sin framtid och i och med att Apoteket befinner sig i en monopolsituation drabbas de inte av konkurrens. I en situation utan monopol är det ofta konkurrens som leder till att företag förändras. Apoteket genomför ändå omfattande förändringar och förbättringar av sin verksamhet. Vi vill med hjälp av relevanta teorier komma fram till varför Apoteket genomför alla dessa förändringar som deras säkra ställning på marknaden egentligen inte kräver. Dessa teorier presenteras i nästkommande avsnitt.

---

## ~4 Teori~

---

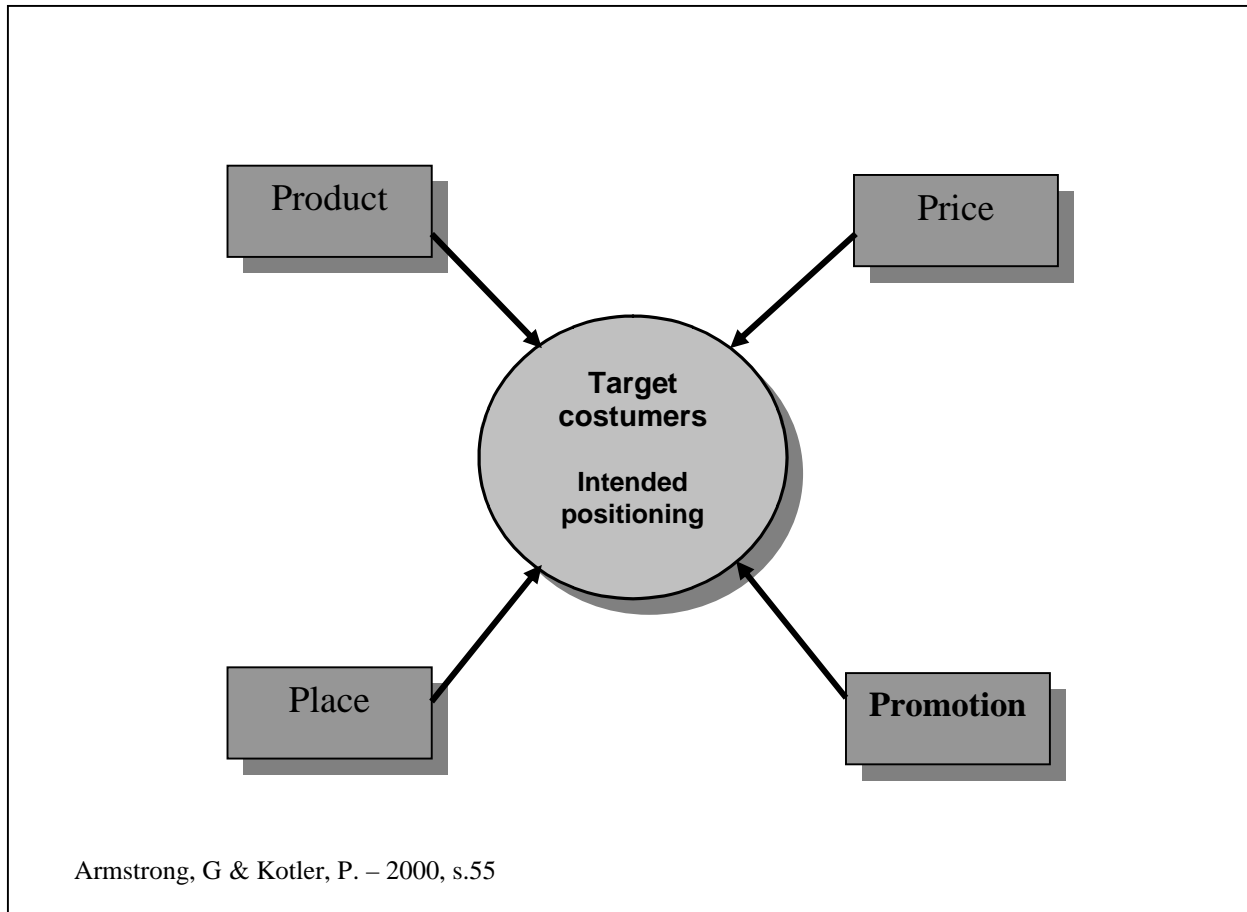
### **4.1 Marknadsstrategi**

Som vi framställt i empiridelen tyder många av Apotekets förändringar på strävan mot större marknadsorientering. För att kunna förstå vad som ligger bakom Apotekets förändringar och därmed uppnå vårt syfte är det viktigt att presentera teorier som rör marknadsstrategi.

För att som företag nå framgång bland en uppsjö av konkurrenter som alla slåss om kunderna måste ett företag skapa sig konkurrensfördelar genom att inneha en tydlig marknadsstrategi. Armstrong och Kotler (2000) definierar konkurrensfördelar som en fördel över konkurrenter skapad genom att erbjuda större värde åt kunderna. Marknadsstrategin som relaterad till konkurrensfördelarna tas fram ska staka ut hur företaget väljer att förhålla sig på marknaden.



Som en del av sin marknadsstrategi tar företag fram en marknadsmix. Marknadsmixen är en blandning av produkt, pris, plats och promotion som påverkas av faktorer i omvärlden såsom lagar och regleringar (Armstrong & Kotler 2000).



**Modell 1: De 4:a P:na**

Denna marknadsmix ska sedan appliceras på en utvald kundgrupp. För att identifiera denna målgrupp som företaget vill rikta in sig på görs en marknadssegmentering. Den går ut på att dela upp hela marknaden på distinkta grupper enligt deras olika behov, karaktärsdrag och beteenden. Anledningen till att denna uppdelning görs är för att alla dessa grupper kräver olika typer av produkter och tjänster. (Armstrong & Kotler, 2000) Uppdelningen gör det enklare för företag att välja ut en viss grupp, det vill säga ett visst segment, och tillfredsställa detta segments behov. På detta vis har "Market targeting" (Armstrong & Kotler 2000, s. 180) skapats, vilket innebär att ett företag har valt ut ett eller flera marknadssegment som de väljer att inrikta sin verksamhet mot.

När företaget väl valt en "Market targeting" som de anser passar deras företag måste de ta hänsyn till alla konkurrenter som verkar på samma marknad och som delvis har riktat in sig på samma segment. Ett sätt att göra detta är genom differentiering och positionering.

Differentiering är processen som handlar om att identifiera på vilket sätt de egna produkterna eller tjänsterna skiljer sig från konkurrenternas produkter eller tjänster samt på vilket sätt de kan tillföra mervärde åt det valda segmentet. Differentiering kan gälla produkten/tjänsten företaget säljer, servicen de erbjuder samt vilken image de har (Armstrong & Kotler 2000). Hooley och Saunders definerar begreppet på ett liknande vis då de menar att differentiering är “a market-based strategy that focuses on giving customers greater value, typically through extending and augmenting the product or service offer. It is suggested that differentiation is the route to effectiveness, doing the right thing, offering customers products or services of value to them.” (Hooley & Saunders 1993, s.237)

Positionering å andra sidan innebär att företaget ger sin produkt eller tjänst en tydlig, distinkt och eftersträvandsvärd plats bland andra konkurrerande produkter eller tjänster på den aktuella marknaden (Armstrong & Kotler 2000).

Heracleous anser att företag bör utveckla ett resursbaserat synsätt (Heracleous 2003, s.14). Det innebär att företaget siktar mot att utveckla eller anskaffa värdefulla resurser eller egenskaper vilka är svåra eller omöjliga att imiteras av konkurrenter. Följaktligen gäller det för företag att dels vara medvetna om vilka styrkor som finns inom företaget, och dels att utveckla någonting unikt som konkurrenterna inte har och inte heller kan imitera.

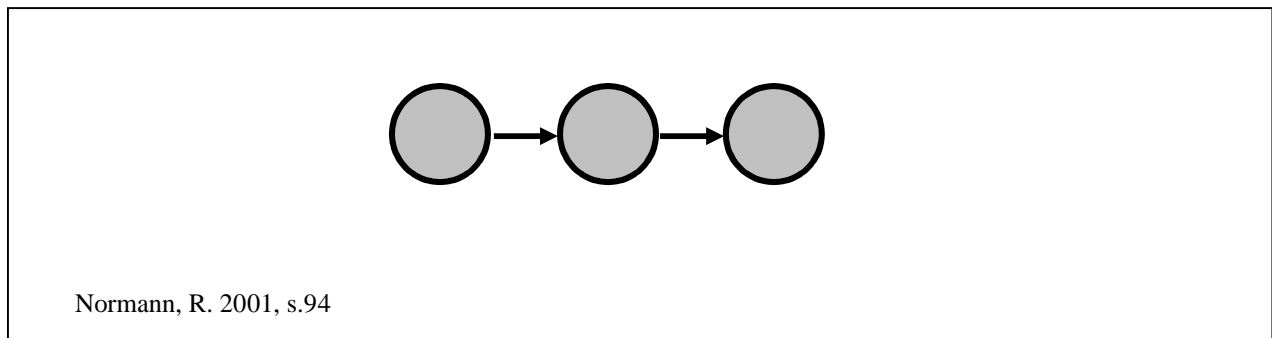
## **4.2 Paradigmskifte genom förändringar**

I avsnittet ovan presenterade vi marknadsstrategier samt pekade på vikten av att ha väldefinierade marknadsstrategier som är anpassade till respektive företag samt att företag kontinuerligt bör förändras för att matcha omvärldens förändringar. Eftersom valet av marknadsstrategi är så viktigt, föregås valen av medvetna och väl genomtänkta processer. Carnall (2003) menar att förändring inte kan ske av en slump utan att det måste vara en aktiv och medveten process som utmanar etablerade normer och andra bestämmelser inom företaget. Därmed blir betydelsen av förändringar på företag väldigt stor då förändringsprocesser kan leda till paradigmskiften.

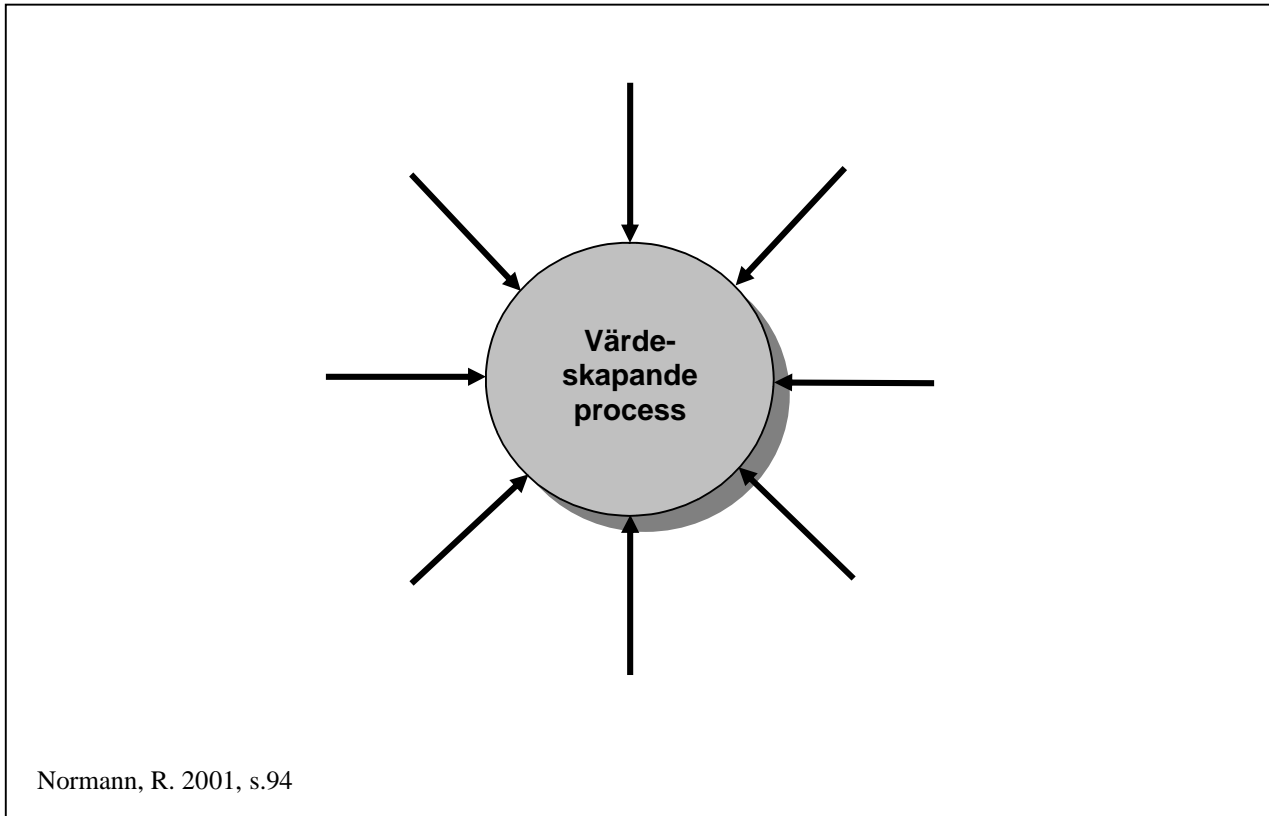
Enligt Normann (2001) handlar dagens marknadsspel i mycket högre grad om vem som på det mest kreativa sättet kan utforma ramöverskridande lösningar än om vem som kan positionera sig på en marknad. Innovation blir härmed central för företag i processen att bli bättre än

konkurrenterna. Elaine Dundon menar att: "Innovation is the profitable implementation of strategic creativity." Som företag vill man uppnå ett organisatoriskt, strategiskt och kreativt arbete som i slutändan förverkligas och når positiva resultat (Michanek & Breiler 2004, s. 27). Det handlar alltså om nytänkade som söker sig utanför befintliga ramar. Normann (2001) menar att det idag är möjligt att lösa upp gamla strukturer och ersätta dem med nya. Hittills har förändringar berott på tekniska innovationer, nya produkter eller brister i ekonomin. Nya strukturer innebär å andra sidan att helt "rekonfigurera" marknaden. De aktörer som ger sig i kast med detta benämns "Prime Movers" (Normann 2001, s.68). Genom att utgå från en ny vision om en "industri" (Normann 2001, s. 81) suddar de ut gränserna mellan de etablerade branscherna. De olika aktörernas roller omdefinieras och nya regler införs (Normann 2001). Effekten av den här "rekonfigurationen" är att hela affärssystemet organiseras i nya mönster. Detta paradigmskifte kallar Normann för införandet av "ekogenes" (Normann 2001, s.104).

För rekonfiguratorerna är det viktigt att se kunden som företagets viktigaste intressent och att betrakta sig själv som "en del av kundens verksamhet" (Normann 2001, s. 92). Ett resultat blir att den klassiska värdekedjan, vars steg representerar aktörer som var för sig tillför mervärde, omvandlas till en värdestjärna, där olika aktörer samtidigt bidrar till kundens värdeskapande process.



**Modell 2: Värdekedja**



**Modell 3: Värdestjärna**

Kunderna är en av de olika aktörerna i värdestjärnan, där de tillsammans med andra aktörer bidrar till en samproduktion. Det latinska ordet "consummare" som utvecklades till ordet "konsumera" hade från början bland annat betydelsen fullborda, fullända (Normann 2001, s. 118). Att kunderna ska vara med och bidra till en samproduktion är förknippat med denna betydelse, därmed är kunden med i en del av företagets fullbordande av dess mål. Ett exempel på hur ett företag agerar som "Prime Mover" och bidrar till ett paradigmskifte där affärssystemet rekonfigurerades är IKEA. Företaget involverade för första gången kunderna att bli en del av värdeskapandet genom att de själva fick montera ihop sina inköpta möbler och därmed kunde köpa möblerna till ett lägre pris (Normann 2001). En helt ny inställning till möbelinköp hade skapats.

### **4.3 Förändring som process**

Som vi betonat ovan är förändringar väsentliga för företag, en anpassad marknadsstrategi eller en förändring som leder till ett paradigmskifte kan ha en mycket positiv effekt på företag. I kommande stycket vill vi betona att i de fall då företag väljer att initiera en förändring bör en sådan inte ses som en enskild händelse. Organisationer anpassar sig löpande till en alltmer föränderlig omgivning och både organisationen och omvärlden påverkar varandra. När en

förändring genomförs är det viktigt att vara medveten om att förändringen aldrig kan isoleras från resten av verksamheten utan påverkar även andra delar i företaget. ”Every change will have further impacts. It is not realistic to think about changing one part of the system without taking into account its knock-on effects” (Child 2005, s.286). En förändringsprocess tar inte abrupt slut efter en viss tid utan är kontinuerligt fortlöpande. Organisationsförändringar bör därför ses som pågående, öppna och oförutsägbara processer (Sveningsson & Sörgärde 2006). Child (2005) framhäver att det är viktigt att vara medveten om att en framgångsrik förändring i förväg inte kan planeras exakt, vilket bekräftar synen på förändringar som kontinuerliga, oförutsägbara processer.

Vi har nu kunnat konstatera att en förändring ofta leder till nästa förändring. Frågan som uppstår är dock hur den första förändringen uppstår? Cohen och Kotter (2002) har i sin bok ”The Heart of Change” identifierat olika steg som utgör förändringsprocessen. Steg ett i den här processen är att upptäcka att en förändring är nödvändigt. Vilken process eller tanke leder till insikten om att förändringen är nödvändig? Nedan presenteras en rad drivkrafter som vi tror kan vara skäl till att förändringar genomförs.

## 4.4 Drivkrafter till förändringar

För att förstå vad som ligger bakom ett företags förändringsprocess tar vi upp drivkrafterna som triggar förändring. De är uppdelade i externa och interna drivkrafter.

### 4.4.1 Externa drivkrafter

”Den grekiske filosofen Herakleitos noterade på 500-talet att man inte kan stiga ner i samma flod två gånger, eftersom det ständigt kommer nytt vatten. Han var en av de första västerländska filosofer som tog upp idén att världen befinner sig i ständig förändring” (Morgan 1999, s.276). Det autopoiesiska synsättet menar att förändringar i miljön innebär utmaningar som organisationerna måste reagera på (Morgan 1999). Child menar att: ”Types of change required, vary according to different circumstances” (Child 2005, s.277). Heracleous anser att: ”For a company’s success the company cannot get out of touch with what is happening in its environment” (Heracleous 2003, s.74). Innerbörden av samtliga påståenden ovan är att situationen som ett företag befinner sig i präglas av dess omgivning. Omvärlden förändras ständigt och förändrar på så sätt förutsättningarna för varje företags existens. Omvärldens förändrade förutsättningar utgör därför externa drivkrafter. De olika drivkrafterna nedan bygger på Childs (2005) modell men är utökad med punkter från andra författare.

- Teknisk utveckling
- Sociala aspekter
- Demografisk fördelning
- Ekonomi
- Globalisering
- Förstärkt konkurrens
- Förändrad lagstiftning/reglering
- Kundkrav
- Rådande trender

#### 4.4.1.1 Teknisk utveckling

Tekniken förändras och förbättras kontinuerligt och utgör därmed en drivkraft (Child 2005). Utmaningen gällande den allt mer växande teknologin kallar Armstrong och Kotler för ”the information technology boom” (Armstrong & Kotler 2000, s.23), vilken har varit aktuell under det senaste decenniet. Datorer, telekommunikation och IT har starkt påverkat företags val av sätt för att bidra med värde för sina kunder. Denna tekniska utveckling kan ses både

som en utmaning och en chans. Utmaningen ligger i att företaget kontinuerligt bör anpassa sig tekniskt för att inte halka efter utvecklingen eller sina konkurrenter. Chansen ligger samtidigt i att på ett bättre och mer effektivt sätt kunna tillfredställa kundernas behov i en större utsträckning med hjälp av ny teknik som möjliggör detta. (Armstrong & Kotler 2000)

#### **4.4.1.2 Sociala aspekter**

Även sociala aspekter kan vara drivkrafter till förändring (Child 2005). Armstrong och Kotler (2000) menar att etik och socialt ansvar har blivit ett allt mer aktuellt ämne på företag och att allt färre företag kan ignorera att anpassa sig därefter. De har tagit fram en modell som heter ”The societal marketing concept” (Armstrong & Kotler 2000, s.21). Konceptet sammanbinder företagets behov, konsumenternas behov samt samhällets behov, det vill säga mänsklig välgång. Företaget ska, jämfört med konkurrenterna, på ett mer effektivt sätt tillfredställa konsumenternas behov på ett sådant vis att det bibehåller eller förbättrar konsumenternas och samhällets välgång.

#### **4.4.1.3 Demografisk fördelning**

Demografisk fördelning kan vara en annan drivkraft ifall befolkningsfördelning, befolkningsstorlek och befolkningsammansättning förändras. Det kan avse ålder, kön, yrke, inkomst, religion, intressen, utbildning, civilstånd eller annat (susning.nu). Exempelvis vid en baby-boom ändras den demografiska fördelningen i och med att det helt plötsligt finns fler småbarn.

#### **4.4.1.4 Ekonomi**

Ekonomiska drivkrafter är alltid lika aktuella eftersom företag har olika finansiella mål att uppnå (Sveningsson & Sörgärde 2006). Har ett företag lönsamhetsproblem, befinner sig företaget i en hög- eller lågkonjunktur, förbereds de för att gå in på en ny marknad osv. kan förändringar bli aktuella.

#### **4.4.1.5 Globalisering**

Globalisering är en institutionell drivkraft som på senare tid utvecklats mycket. Världen blir mindre och mindre vilket ger företag möjlighet att operera över hela världen. Globalisering för även med sig lättnader av olika internationella restriktioner och regleringar och gör det därmed lättare att expandera in på nya marknader (Sveningsson & Sörgärde 2006).

#### **4.4.1.6 Förstärkt konkurrens**

En förstärkt konkurrens- och branschutveckling handlar idag mycket om det aktuella fenomenet hyperkonkurrens. Det innebär att icke-traditionella företag etablerar sig i en viss bransch. (Sveningsson & Sörgärde 2006) Child förklarar att: companies which meet “greater competition and a higher velocity of change in their industries are under pressure to speed up their rate of reorganization” (Child 2005, s.279). Även Carnall (2003) talar om förändrade konkurrenssituationer som ofta leder till ett behov att förändras. När marknader ändrar skepnad ändras konkurrenskonstellationen. Detta kan observeras i att det kommer in flera aktörer på marknaden, befintliga aktörer växer sig stora, globala aktörer slår sig in på lokala marknader, en aktör får mer makt genom exempelvis ny reglering eller att aktörer blir mer specialiserade.

I en ständigt föränderlig omvärld förändrar sig även företagens konkurrenter, vilket i sin tur leder till att ett företag måste förändra sig kontinuerligt för att hålla jämna steg med dem. Carnall (2003) menar att förändringar tydligt involverar ny differentiering. För att kunna involvera ny differentiering måste man ständigt hålla koll på, och jämföra sig med konkurrerande aktörer för att inte halka efter i förändringsprocessen.

#### **4.4.1.7 Förändrad lagstiftning/reglering**

Just förändringen av regleringar eller lagar kan ha stor inverkan på företag och deras möjligheter och utgör därmed en drivkraft till förändring. Nya regleringar eller lagar kan både vara till för- och nackdel för företag. Vissa regleringar eller lagar kan exempelvis medföra större möjligheter till att starta en verksamhet som innan inte varit möjlig att bedriva eller omvänt.

#### **4.4.1.8 Kundkrav**

En drivkraft till förändring som Michael Porter har funnit är kundkrav. Han menar att företaget påverkas att kontinuerligt förbättras genom krävande kunder. Enligt honom är de företag som har de mest krävande kunderna även de som förändras mest och på så vis blir framgångsrika. (Sveiby 1995)

#### **4.4.1.9 Rådande trender**

En annan av drivkrafterna till förändring är hur andra företag beter sig ute på marknaden. Företag låter sig styras av rådande trender och föreställningar om vad som anses bra för



organisationer (Sveningsson & Sörgärde 2006). Väldigt ofta kan observeras att företag genomgår förändringar som väldigt mycket liknar konkurrenternas eller andra aktörers förändringar. Orsaken till detta torde vara att de är rädda för att halka efter om de inte förändras i samma takt som övriga aktörer omkring dem. Rådande trender handlar även om förändringar som införs eftersom en rådande trend påverkar kunderna att förvänta sig vissa grundläggande faktorer. Exempelvis är det i dagsläget i princip omöjligt att ett företag inte har en hemsida, det är en trend som växt sig så stark att någonting annat känns otänkbart. Ett annat exempel är att dagens företag profilerar sig genom att representera en viss anda och image. De vill associeras med en viss värdering snarare än enbart med den produkt eller tjänst som de säljer. Ytterligare ett exempel är att om det bland företag är mode att gå från en hierarkisk, till en mer platt organisation kan företag införa detta i tron att det är det bästa även för deras företag, trots att det kanske inte alls passar just dem.

#### **4.4.2 Interna drivkrafter**

Interna drivkrafter är de drivkrafter inne i företagets organisation som bestämmer hur de externa drivkrafterna kommer att hanteras. Externa krafter bestämmer inte på ett direkt vis organisationers framtid, utan dessa krafter måste tolkas och förstås av människor utifrån deras egna intressen, utbildning, organisationskultur, historia och uppfattning om hur andra företag agerar (Sveningsson & Sörgärde 2006). Den interna uppfattningen leder till avgörandet ifall företaget kommer att inta en drivande och innovativ eller snarare en följande och imiterande roll (Child 2005). De externa drivkrafterna kan alltså bidra till att företaget inser att en förändring är nödvändig. Slutligen är det dock de interna drivkrafterna som avgör om en förändring kommer att ske eller inte. Enligt Armstrong och Kotler (2000) är det företagets känslor gentemot verkligheten som leder till förändring. Alltså måste sanningen som sker i omvärlden bearbetas till känslor inom företaget. Är dessa känslor positiva kommer det leda till förändring.

## **4.5 Förändringar som nyckeln till framgång**

Enligt många författare handlar förändringsprocesserna om förbättringar av företaget som kan leda till framgång. Enligt Van der Erve är utveckling motorn bakom företags framgång (Carnall 2003). Nestlés ordförande sammanfattar det träffande då han gav följande recept på lyckad tillväxt och underströk vikten av förändringar: "Be first, be daring, and be different" (Carnall 2003, s.161).

Som vi visat tidigare är drivkrafterna bakom ett förändringsbeslut många, det handlar inte enbart om att hålla jämna steg med sina konkurrenter utan även med sina kunder och hela omvärlden. Det blir därmed viktigt att kontinuerligt uppdatera sig och kontrollera ifall framgångsreceptet fortfarande är aktuellt, eller ifall omvärldens drivkrafter har lett till att företaget blivit oattraktivt på marknaden.

## 4.6 Sammanfattning av teorin

För att kunna analysera Apoteket med det empiriska materialet som fundament har vi i det senaste avsnittet tagit fram teorier som ska hjälpa oss vidare i analysen. Nedan följer en kort sammanfattning av de relevanta teorierna.

Eftersom Apotekets förändringar i stor mån är kopplade till en allt starkare marknadsorientering har vi tagit fram teorier som är kopplade till marknadsstrategi. Det centrala är marknadsmixen som är en blandning av produkt, pris, plats och promotion. Ett annat viktigt begrepp är resursbaserat synsätt, som är ett sätt för företag att skapa produkter eller tjänster som är så svårimiterbara som möjligt. För att ytterligare hävda sig i konkurrensen gäller det för företag att genom innovation införa paradigmskiften och vara först med att skapa nya affärssystem, vilket kan uppnås just genom förändringar.

Vår syn på förändringar i den här uppsatsen är att de är pågående, öppna och oförutsägbara processer, de tar inte abrupt slut utan är kontinuerligt fortlöpande.

Bakom förändringsprocessen finns det ett antal drivkrafter som triggar ett företag till förändring, de externa drivkrafterna består av: teknisk utveckling, sociala aspekter, demografisk fördelning, ekonomi, globalisering, förstärkt konkurrens, förändrad lagstiftning/reglering, kundkrav och rådande trender. De interna drivkrafterna är de som tolkar de externa drivkrafterna och avgör därmed om företag kommer ta steget till förändring eller inte.

Till slut presenterade vi en teori som kopplar förändring till framgång, med andra ord är förändring viktigt för att företag ska vara framgångsrika.

---

## ~5 Analys~

---

### **5.1 Turbulent omvärld och institutionaliserad miljö**

Apoteket påverkas av sin omvärld som för närvarande är turbulent. Turbulensen nådde sin kulmen i och med Bringwell-fallet som följdes av ett domstolsbeslut som ledde till ett nytt avtal med staten. Turbulensen fortsätter ännu i och med regeringsskiftet.

Apoteket är som vi påvisat i empiridelen ett företag som verkar i en starkt reglerad miljö. I och med monopolet finns det aktörer och institutioner som Apoteket måste anpassa sig efter. Dessa är den svenska lagen, avtalet med staten, Läkemedelsförmånsnämnden, styrelsen och Läkemedelsverket. Tillsammans leder dessa till att Apoteket verkar i en starkt institutionaliserad miljö som påverkar företagets verksamhet.

I avsnittet nedan presenteras på vilket sätt Apoteket är begränsat vad gäller företagets marknadsstrategi.

#### **5.1.1 Marknadsstrategiska begränsningar**

Marknadsmixen som består av produkt, pris, plats och promotion tas fram av företaget. I Apotekets fall är de begränsade och kan inte fritt bestämma vad mixen ska bestå av.

Vad gäller produkten är det Läkemedelsverket som ger tillstånd vilka läkemedel som får säljas. Därför kan Apoteket själva inte förhandla med leverantörer om vilka produkter de vill köpa in.

Detsamma gäller inköpspriset samt marginalen som läggs på läkemedel. Det är Läkemedelsförmånsnämnden som direkt förhandlar med leverantörerna om inköpspriserna på läkemedel. De bestämmer även vilken marginal som Apoteket ska ha på dessa varor. Apoteket kan inte heller erbjuda sina kunder rabatter då högkostnadsskydd och förmåner av sådana slag bestäms av regeringen.

Då Apoteket enligt avtalet med staten ska tillgängliggöra läkemedel för samtliga personer bosatta i Sverige är företaget även begränsat vad gäller plats, vilket gör att Apoteket även måste ha apotek på platser där det kan vara ekonomiskt ogynnsamt. På de platser som företaget inte har lokala apotek har de apoteksombud. Som en följd av avtalet med staten kan Apoteket inte heller söka sig utomlands för att där erbjuda sina varor.

Den fjärde komponenten i marknadsmixen är promotion som består av till exempel reklam, försäljning och PR. Återigen är det högre instanser som påverkar beslut av den här typen. I Lagen om detaljhandel med läkemedel m.m., som vi redogjort för i empiridelen, står det att försäljningen av läkemedel ska bedrivas på ett "rationellt" sätt. Detta påverkar Apoteket och förhindrar dem att fokusera på försäljning och vinstmaximering, vilket märks tydligt på de kampanjer som företaget utfört. Samtliga Apotekets kampanjer, så som sluta röka och sola rätt, handlar om att individer ska göra val i sina liv som är gynnsamma för dem. Apoteket gör inte reklam direkt för sina produkter utan pushar istället människor till att bli mer hälsosamma genom sin marknadsföring. I slutändan kan kunden välja att gå t.ex. till Åhléns istället för att köpa sin solskyddsfaktor på Apoteket.

Det är också tydligt att Apoteket inte är säljorienterat utan informerar snarare sina kunder. Detta märks när man går in i ett Apotek och slipper påflugna försäljare som jobbar på provision.

Apoteket har inte så mycket att säga till om vad gäller vilka kunder de vill ha. Enligt avtalet med staten är de skyldiga att bidra till en läkemedelsförsörjning till samtliga som bor i landet. Därav följer att Apotekets målgrupp automatiskt blir hela Sveriges befolkning oberoende av individens kön, ålder, inkomst eller intressen.

## **5.2 Apotekets egna väg**

Trots den institutionaliserade miljön och den turbulenta omvärlden är det tydligt att Apoteket har valt att gå sin egen väg. De anpassar sig efter de regler som är aktuella men har en egen prägel som blir tydlig redan i deras vision och affärsidé. Visionen lyder: "Vi gör Sverige friskare" och affärsidén är: "Vi erbjuder, till våra kunder och som en del av vården, kunskaper och produkter som bidrar till bättre hälsa." Båda dessa har en klar hälsoprofil. Avtalet med

staten går i stora drag ut på att företaget ska försörja Sverige med läkemedel. Det är dock Apoteket själva som valt att fokusera på hälsa och verka förebyggande.

Ett vidare exempel på att Apoteket aktivt väljer att gå sin egen väg trots begränsningarna, är deras marknadsstrategiska arbete, vilket vi redogör för härnäst.

### **5.2.1 Marknadsstrategi trots begränsningar**

Samtidigt som priset på produkter, kampanjernas utformning och apotekens läge är begränsade finns det anledning att framhäva att deras hantering av dessa faktorer samtidigt tyder på att företaget tänker i marknadsföringens banor. Priset på egenvårdprodukterna är differentierat då produkterna varken kan klassas som lågpris men inte heller som exklusiva varor vilket tyder på att prisklassen är anpassad till deras målgrupp och att det därmed ger mervärde åt kunderna. Även utseendet på förpackningar på samtliga apotek är anpassat till målgruppen och går oftast i mjuka toner så som pastellfärger. Vidare kan sägas att Apotekets lokalers utseende, jämfört med andra butiker, är traditionellt och enkelt. Utformningen av lokalerna är ren, enkel och fräsch och passar Apotekets profil och målgrupp.

Att företaget överhuvudtaget har kampanjer tyder också på marknadsstrategiskt tänkande. Trots att företaget inte direkt skyltar med sina produkter är kampanjerna sammankopplade med Apoteket. Antingen finns Apotekets logo och namn på affischen eller så nämns Apoteket i slutet av reklamfilmen.

Apoteket väljer också att ha lokaler belägna på huvudgator. Man hade kunnat välja att vara belägna på sidogator, då det inte hade påverkat tillgängligheten generellt sett. Apoteket differentierar sig här även vad gäller service då butiksanställda snabbt kommer fram för att hjälpa till att hitta produkten kunden behöver, dock utan att pusha kunden till köp.

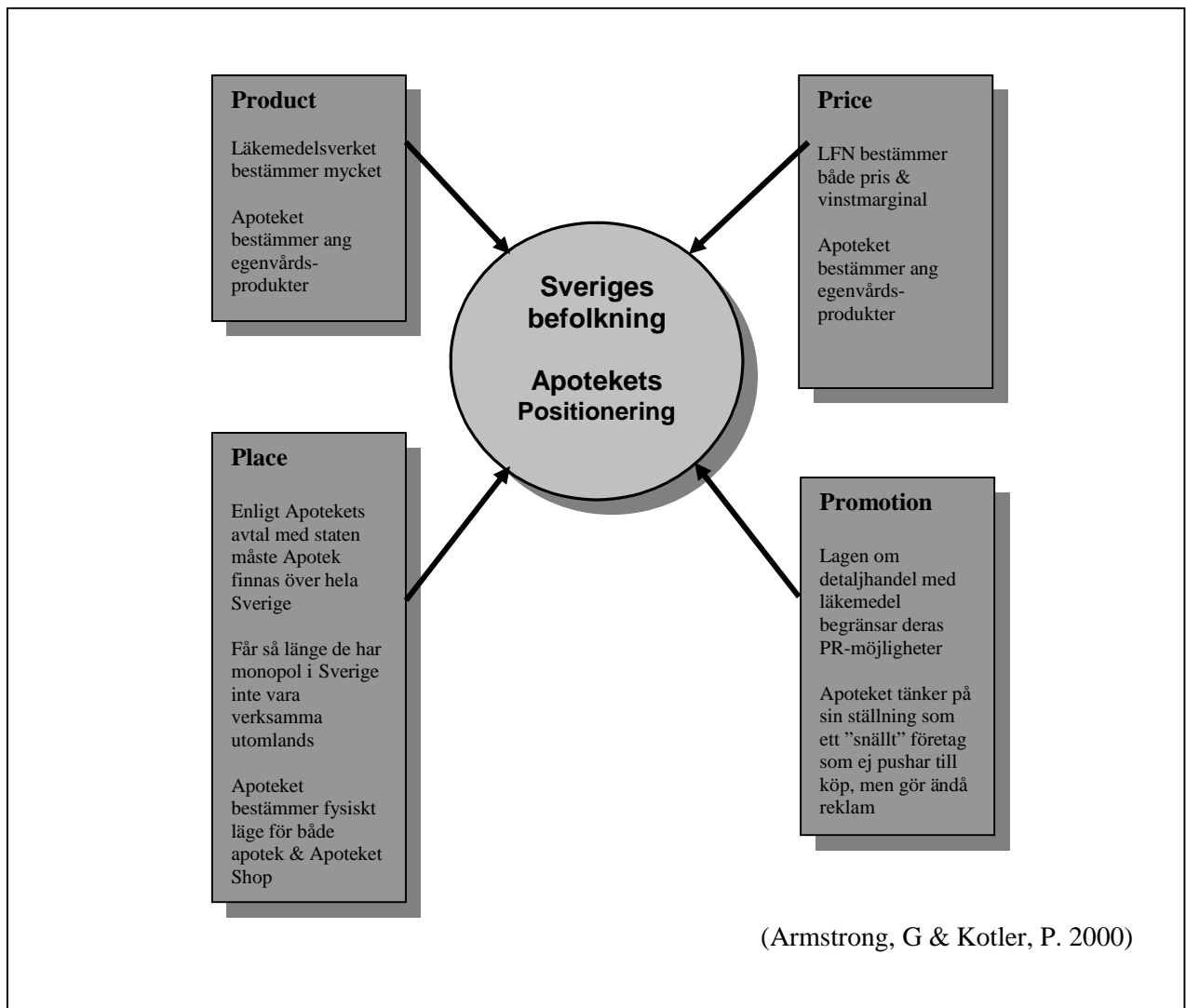
Ett bra exempel på marknadsstrategiskt arbete är Apoteket Shop som är en satsning endast i större städer. Här märks det tydligt att Apoteket har gjort en marknadssegmentering och valt en målgrupp<sup>14</sup> som utgör personer som bor i städer och som shoppar på städernas gågator eller i köpcentra. Apotekets val är medvetet och de differentierar och positionerar sig genom att ha en tydlig hälsoprofil vilket kan ses genom produktvalet i en Apoteket Shop. Att butikerna är

---

<sup>14</sup> Synonymt med market targeting

små tyder på att de fokuserar på kunder som vet vad de vill ha och snabbt kan gå ut och in och därmed därför hellre väljer en Apoteket Shop, istället för till exempel ett stort Åhlénsvaruhus.

Modellen nedan åskådliggör Apotekets marknadsstrategiska begränsningar samt deras marknadsstrategiska möjligheter.



Modell 4: De 4:a P:na applicerad på Apoteket

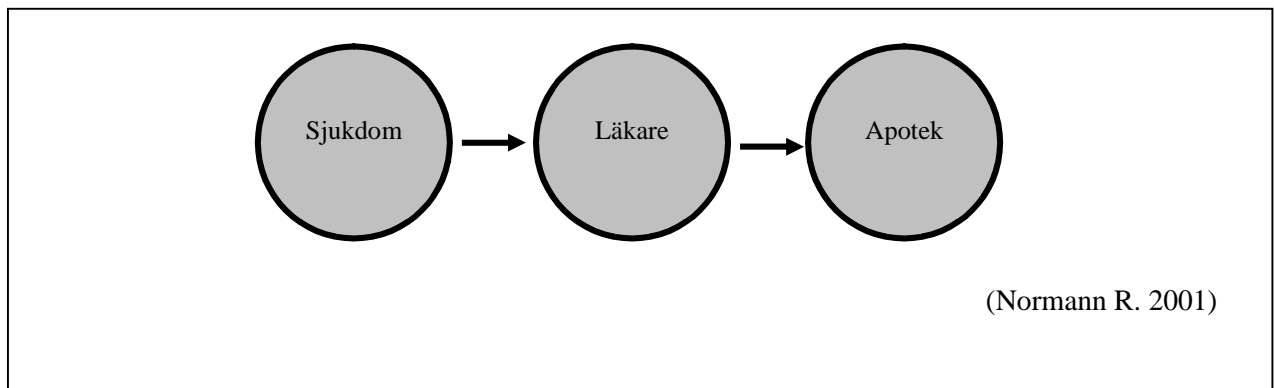
### 5.3 Paradigmskifte

Ännu tydligare blir Apotekets vilja att gå en egen väg i och med den mängd förändringar som de utför. Vi vill påstå att hela organisationen är genomsyrad av förändringsvilja med den strategiska planen som grund. Apotekets strategiska plan beskriver ”var vi är, vart vi ska och hur vi ska ta oss dit”. Den strategiska planens formulering tyder på att Apoteket föreställer sig framtiden annorlunda än dagsläget, vilket indikerar att förändringar krävs för att nå dit, därmed är förändringar en del av strategin för att den ska kunna fullföljas.

I empirin tog vi upp Apotekets förändringar och som kan konstateras tyder på förändringsvilja som sin tur tyder på ambition. Vi anser att de ambitiösa förändringsprocesserna som är aktuella med visionen och affärsidén som grund har lett till att Apoteket bidragit till ett paradigmskifte inom den svenska hälsovården. Traditionellt sett är apotek något man söker sig till när man blivit sjuk, efter att man besökt vårdpersonal av något slag. Apotek har alltid haft en tydlig plats i slutet av vårdkedjan. Det Apoteket nu har gjort, genom innovation och nytänkande, är att suddas ut gränserna mellan apotek och sjukvård. De säger själva att de vill vara första länken i vårdkedjan och uppmanar till förebyggande åtgärder. Tidigare har det inte varit ett apoteks roll att göra befolkningen friskare innan de hunnit bli sjuka, men det är något som Apoteket är på gång att ändra på. Tack vare detta riktar sig Apoteket inte endast till marknadssegmentet som består av sjuka kunder utan deras kundunderlag har ökat radikalt genom segmentet som består av friska kunder. De har definitivt rekonfigurerat affärssystemet och skapat det Normann kallar ekogenes. I och med det som Apoteket kallar empowered patient, erbjuder Apoteket kunderna att själva vara med och skapa värde. Kampanjerna som företaget utfört under den senaste tiden är ett tydligt tecken på detta. Kunden måste själv aktivt delta för att sluta röka eller sola rätt, Apoteket kan inte göra det åt kunden. Därmed uppstår istället för en värdekedja en värdestjärna och Apoteket blir vad Normann definierar som en Prime Mover.

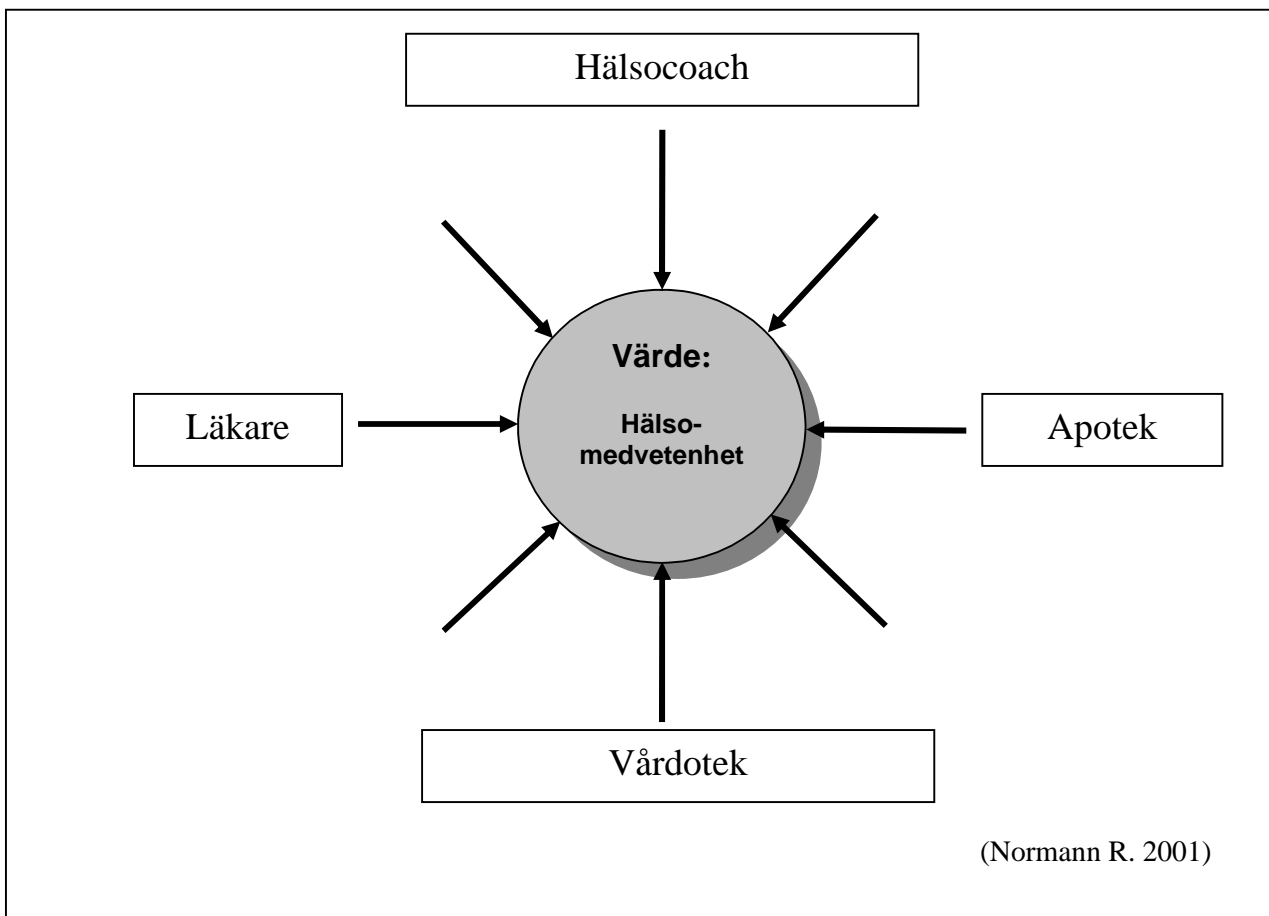


Ett affärssystem som representeras av den traditionella värdekedjan är en process där Apotekts roll är att tillgodose sjuka individer med medicin. Läkemedelsföretagen fungerar som leverantörer till Apoteket och bidrar med läkemedel. En sjuk kund som har behov av läkemedel går till läkaren som skriver ut ett recept. Det sista steget i kedjan är Apoteket där kunden slutligen får sitt läkemedel för att sedan konsumera det.



**Modell 5: Värdekedjan applicerad på Apoteket**

Den värdeskapande processen, dvs. en frisk kund, är det centrala i ett affärssystem som representeras av en värdestjärna. Den värdeskapande processen kan se annorlunda ut från fall till fall. Apoteket har gjort det möjligt för kunden att själv bestämma hur processen ska se ut. Istället för att på ett traditionellt vis söka upp läkare kan kunden som första steg t ex besöka Apoteket och en Hälsocoach och där få råd som i slutändan inte bara leder till en frisk kund utan även till en hälsomedvetenhet som förebygger sjukdom och därmed behovet av medicin.



**Modell 6: Värdestjärnan applicerad på Apoteket**

Vi menar att Apoteket tack vare de nyinförda förändringarna skapat den ovannämnda värdestjärnan och samtidigt blivit en del av vårdkedjan. Detta innebär ett nytt affärsområde som är svårt att kopiera för konkurrenterna. Att skapa sig denna typ av svårimiterbar tillgång benämner Heracleous resursbaserat synsätt. I linje med detta talar även andra författare om hur viktigt det är att jämföra sig med sina konkurrenter, ständigt sträva efter att bli bättre, våga vara annorlunda och utvecklas för att vara framgångsrik. Allt detta har Apoteket tagit tillvara när de utformat de olika förändringarna som har införts. De har framförallt tagit tillvara på all den kompetens som finns inom företaget och skapat någonting väldigt unikt.

## 5.4 Förändringarna och dess drivkrafter

Våra respondenters kommentarer gällande förändringarna respektive förändringsarbetet så som ”bra och väl anpassade till omvärlden” och ”jobbat på bra för att modernisera och utveckla” tyder på att Apoteket verkar implementera förändringar som passar till omvärlden. Detta är ingen enkel uppgift och Apoteket kan vara stolta över sina lyckade förändringar.

Omvärldens ständiga förändring är en övergripande drivkraft som påverkar alla individer och företag. Det är ett fenomen som ingen kan undvika. Därmed har det givetvis även präglat Apoteket och alla de förändringar som genomförts. Nedan presenterar vi de drivkrafter som enligt oss påverkat respektive förändring mest, dock inte uteslutande, samt hur förändringarna och drivkrafterna hänger samman.

### 5.4.1 Nya apotek och förlängda öppettider

#### **Drivkrafter:**

Förändrad reglering  
Förstärkt konkurrens  
Kundkrav

I Bringwell-domens utfall beskrevs att Apotekets tillgänglighet är otillräcklig. Med anledning av detta har Apoteket sökt olika kanaler för att utöka sin tillgänglighet för sina kunder. Detta har resulterat både i nya apotek och förlängda öppettider.

Inför en potentiell lagändring som skulle föra med sig en marknadssituation med konkurrens, gör Apoteket sig mer tillgängligt för sina kunder. På så vis ökar de sannolikheten att kunderna inte väljer en konkurrent som har fler inköpsställen eller längre öppettider.

I Apotekets egna kundundersökningar har det framgått att kunderna tidigare inte varit nöjda med apotekens öppettider. Således har även kundkraven varit en drivkraft till denna förändring.

## 5.4.2 Apoteket Shop

### Drivkrafter:

Förändrad reglering  
Förstärkt konkurrens  
Rådande trender  
Ekonomi

Bringwell-fallets krav om ökad tillgänglighet har inte enbart lett till nya apotek och förlängda öppettider, utan har även yttrats i öppnandet av Apoteket Shop, där kunderna kan köpa receptfria läkemedel och egenvårdsprodukter.

Utöver krav på ökad tillgänglighet har Bringwell-fallet fått Apoteket att inse att det finns ett hot om ökad konkurrens ifall en lagändring skulle gå igenom. Då skulle Apoteket få nya konkurrenter, både på receptfria och receptbelagda läkemedel. I och med öppnandet av Apoteket Shop har Apoteket vant kunderna att köpa receptfritt och egenvårdsprodukter just hos dem, vilket ger Apoteket ett försprång ifall konkurrenter träder in på marknaden.

I dagens samhälle finns en hälsotrend som Apoteket har tagit tillvara på vid öppnandet av Apoteket Shop. Både produktutbudet och upplägget i butiken tyder på att hälsa är ett genomgående tema. Apoteket vill profilera sig som ett hälsomedvetet företag dit kunder kan gå innan de blivit sjuka för att få råd om hälsa samt för att kunna köpa nödvändiga hälsoprodukter.

Den ekonomiska drivkraften är en annan aspekt till öppnandet av just en Shop. Apoteket utsätts inte för så stor ekonomisk press eftersom de är statligt ägda. Ägarnas krav på vinstmarginal är väldigt lågt. Apoteket uppnådde under 2005 en vinstmarginal på 0,8 % som ligger markant under genomsnittlig vinstmarginal för större företag i Sverige som brukar nå upp till ca 5-8 %. Trots att Apoteket inte har så stor ekonomisk press från ägarna gällande hela verksamheten måste de göra god vinst på försäljning av de produkter ur deras sortiment som inte är receptbelagda. Skälet till detta är att försäljningen av egenvårdsprodukter, receptfria läkemedel samt försäljning till avtalskunder under de senaste åren burit upp verksamheten ekonomiskt medan receptverksamheten har gett underskott. Således är det viktigt att övrig försäljning är god för att väga upp förlusten från försäljning av receptbelagda läkemedel.

### 5.4.3 Vårdotek, Hälsocoacher och Hälsotorg

#### Drivkrafter:

Förstärkt konkurrens

Rådande trender

Sociala aspekter

Även gällande dessa nya tjänster har hotet om en förstärkt konkurrenssituation varit en drivkraft. För att hantera den potentiella ökade konkurrensen vill Apoteket profilera sig som ett hälsoföretag och erbjuda hälsorelaterade produkter och tjänster.

Grunden till att de valt hälsa som en konkurrensfördel är att det i dagens samhälle är på modet att värna om sin hälsa. Exempelvis TV-program speglar vad som idag är populärt. Program som ”Du är vad du äter” där kostrådgivare hjälper människor att gå ner i vikt bevisar detta. Detta tar Apoteket tillvara och profilerar sig mer och mer som ett företag som värnar om just hälsa.

Genom att sträva mot denna profil vill Apoteket inte enbart bota befintliga sjukdomar utan snarare förebygga ohälsa. Detta ses som en social drivkraft då Apoteket vill vara ett ”snällt” företag som inte propsar på sina kunder sådant som de inte vill ha. Exempelvis genomför Apoteket inte aggressiva kampanjer för sömnpiller eller psykofarmaka då de istället vill bidra till att förebygga denna typ av problem innan de uppstår. Apotekets sätt att tillfredställa sina kunder går i linje med det Kotler och Armstrong kallar ”the societal marketing concept”. Genom att erbjuda kunderna service som leder till bättre hälsa gynnas hela samhället. Thony Björk menar att Apoteket har möjlighet att göra detta eftersom de inte är vinstdrivande på samma sätt som de flesta andra företag.

#### **5.4.4 Kampanjer**

##### **Drivkrafter:**

Sociala aspekter  
Rådande trender

Apotekets genomförda kampanjer går i linje med hälsoprofilen de bygger upp och som märks tydligt i utformandet av de nya tjänsterna vårdotek, hälsocoach och hälsotorg. Som ovan nämnts väljer Apoteket att ha kampanjer i förebyggande och informerande syfte, och inte enbart för att sälja så mycket som möjligt och därmed tjäna så mycket som möjligt. Därmed följer de den sociala drivkraften och skapar en känsla av att de är ett företag för folkets bästa, inte för sin egen vinnings skull.

I dagens samhälle kan en rådande trend observeras där företag vill profilera sig enligt en viss image. Som redan nämnts vill Apoteket associeras med hälsomedvetenhet och sundhet. Därför ser vi deras kampanjer som ett led i att skapa sig denna profil. Kampanjerna är utformade på ett vis som ska få kunden att bli hälsosammare, och inte på ett vis som direkt ska "sälja" Apotekets produkter.

#### **5.4.5 E-recept och utökad hemsida**

##### **Drivkrafter:**

Teknisk utveckling  
Rådande trender  
Förstärkt konkurrens

Två sammankopplade drivkrafter som påverkat förändringen om e-recept och utökad hemsida är teknisk utveckling och rådande trender. På grund av att det idag finns en teknisk trend har även Apoteket satsat på utvecklingen av teknik för att underlätta för sina kunder. Detta har de gjort i och med utökningen av hemsidan och införandet av e-recept. Vi anser att inget företag i Sverige idag klarar sig utan en väl fungerande och informativ hemsida. Att Apoteket hänger med i den utvecklingen känns som ett naturligt steg i deras egen utveckling.

Samtidigt som Apoteket satsar på att följa den tekniska trenden anser vi att de gör detta för att skapa sig ytterligare en konkurrensfördel. Att knyta till sig läkare, vårdcentraler och sjukhus till sin verksamhet genom införande av ett elektroniskt sätt att hantera recept ger dem en unik

position vid en situation med starkare konkurrens. De skapar därmed nämligen en konkurrensfördel som är väldigt svår för konkurrenter att imitera, och använder därmed ett så kallat resursbaserat synsätt.

#### **5.4.6 Läkemedel i brevlåda**

**Drivkrafter:**

Rådande trender

Demografisk fördelning

Även för den nya tjänsten där Apoteket skickar läkemedel direkt hem till sina kunder är den rådande trenden en drivkraft. Trenden vi i detta sammanhang talar om är att människor i dagens samhälle arbetar mycket och länge och därmed ibland inte har tid att gå till Apoteket. Då är det väldigt bekvämt för kunden att få sin vara hemskickad.

Denna tjänst är även av fördel för äldre människor. Den demografiska fördelningen har förändrats i den mån att den arbetsföra delen av befolkningen har så pass lite tid idag att de inte kan ta hand om sina gamla. Därför är det praktiskt för de gamla att kunna få sina mediciner direkt hem i brevlådan och inte vara tvungna att själva gå till Apoteket eller vara beroende av att någon hämtar ut medicinen åt dem.

#### **5.4.7 Apoteket Kundcentrum**

**Drivkrafter:**

Kundkrav

Rådande trender

Teknisk utveckling

Kundkraven om mindre köer på de lokala apoteken samt möjlighet till rådgivning blev en drivkraft för att öppna KC. Som Lars Eriksson uttryckte det: ”Kunden ska inte behöva ställa sig i kö på ett apotek mellan klockan 9.00 och 18.00 [för att uträtta sitt ärende].”

En annan drivkraft är den rådande trenden om att kunder ska kunna uträtta sina ärenden oberoende av tid på dygnet och vilken plats de befinner sig på. Detta bidrog starkt till utformandet av KC.

Den tekniska utvecklingen var en förutsättning för att Kundcentrum skulle kunna fungera, då stora delar av verksamheten bygger på telefoni- och internetrådgivning. Utan den tekniska utvecklingen hade ett KC i det utförandet som det är i idag inte varit möjligt.

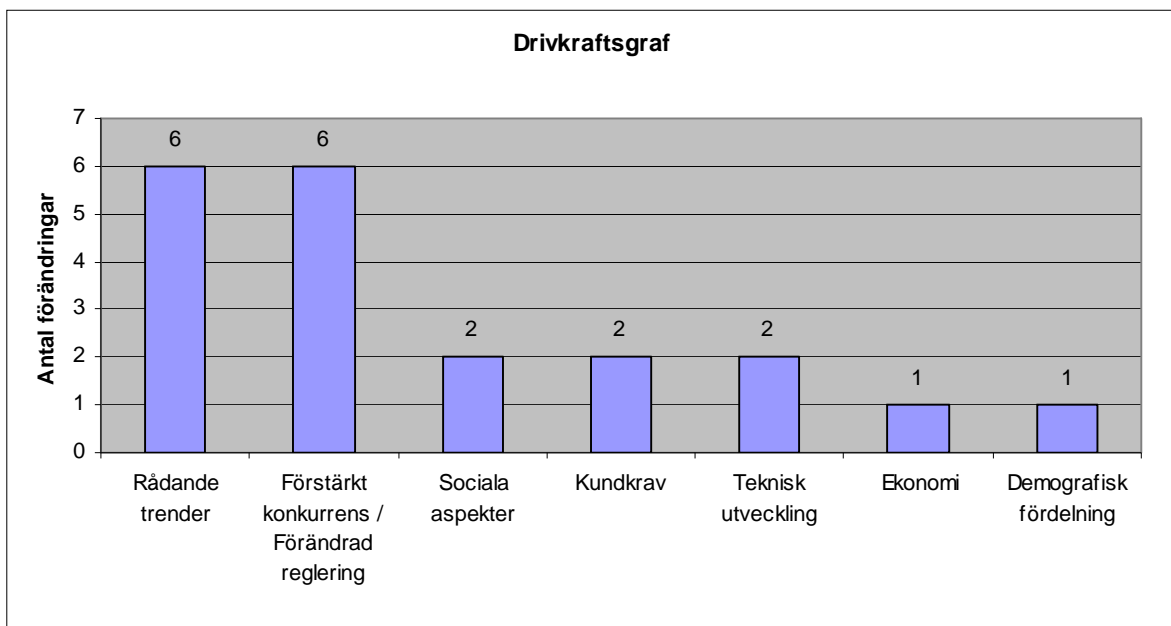
I det kommande avsnittet kommer vi att analysera hur sammansättningen av externa och interna drivkrafter är och presentera hur de tolkas av Apoteket.



## 5.5 Anledningar till förändring

Vi anser att Apotekets införande av de förändringar som gjorts ger oss straka indicier om vad som har påverkat de till att införa förändringarna. Förändringarna som de facto har genomförts bör därför ses som bevis på att Apoteket påverkats av externa drivkrafter, som med hjälp av interna drivkrafter lett till det som vi valt att kalla *anledningar* till förändring.

I grafen nedan tydliggörs hur ofta de olika externa drivkrafterna är förekommande vid de sju förändringar vi behandlat i analysen.



Modell 7: Drivkraftsgraf som visar de externa drivkrafternas förekomst

### 5.5.1 Hotet om avreglering

Enligt tilldelningen av drivkrafter till de nämnda förändringarna, kan utläsas att två av de sju förändringarna har avreglering som drivkraft och fyra av sju förändringar resulterar i drivkraften ökad konkurrens som således är följden av en avreglering. Därmed drar vi slutsatsen att hotet om avregleringen är en anledning som starkt påverkat Apoteket till att förändras. Med Apotekets turbulenta omvärld som bakgrund, särskilt med tanke på den rådande debatten gällande en avreglering, kan det trots den nuvarande monopolsituationen tyckas självklart att företaget försöker anpassa sig till en potentiellt förändrad marknadssituation. Tecken på att detta skulle vara fallet är våra respondenters uttalanden om

att en avreglering skulle bidra dels till fler konkurrenter och dels till konkurrenter inom de områden där det i dagsläget inte finns några.

För att hantera realiteten med omvärldens hot om avreglering och de allt mer aggressiva konkurrenterna har Apoteket enligt oss som mål att genom sin kompetens skapa sig unika tillgångar som gentemot befintliga konkurrenter och gentemot eventuella framtida konkurrenter blir konkurrensfördelar. Vilka dessa konkurrensfördelar är följer nedan.

Apoteket har alltid varit måna om att ha kompetent personal. I och med förändringarna har företagets medvetenhet om detta kommit fram tydligare och Apoteket har blivit bättre på att visa upp sina styrkor. Vårdotek, Hälsocoacher och Hälsotorg är alla tjänster som företaget erbjuder. Dessa tjänster går ut på att just Apotekets kompetenta personal ger råd samt hjälper kunder med mindre åkommor. Personalen är för Apoteket därmed en konkurrensfördel både för nuvarande konkurrenter och eventuella framtida konkurrenter. Även om monopolet skulle avskaffas skulle det ta tid för framtida konkurrenter att först och främst rekrytera personalen vars kompetens kan mätas med den nuvarande apotekspersonalen och sedan att utveckla en tillit bland svenska kunder för deras personal och dess kompetens.

Apoteket Kundcentrum är unikt och finns inte i några av de nordiska länderna. Om monopolet skulle avskaffas har Apoteket en enorm tillgång i och med KC som kan sälja sina tjänster till konkurrenterna om så skulle behövas. KC är en blandning av kompetent personal och välutvecklade datasystem vilket är en stark kombination som för dagens konkurrenter är svår att mäta sig med och blir även svår för framtida konkurrenter att imitera. Idag är exempelvis redan internationella tennisförbundet kunder hos KC och i framtiden skulle det kunna bli ännu fler externa kunder.

E-recept, och läkemedel i brevlåda är en annan unik tillgång som Apoteket utvecklat på senare tid. Apoteket har genom sin starka ställning på den svenska marknaden kunnat införa detta system i samarbete med Sveriges läkare, vårdcentraler och sjukhus. Det är ett system som tar många år att bygga upp och är svårt eller t.o.m. omöjligt att imitera. Skälet till att det är svårt eller omöjligt att imitera är eftersom Apoteket redan knutit kontakter och infört ett samarbete med berörda parter i Sverige och dessa avtal är säkerligen svåra att upphäva.

Ännu ett exempel på skapad konkurrensfördel är att Apoteket förlängt sina öppettider och på så vis kunnat erbjuda sina kunder bättre tillgänglighet. De kan därmed konkurrera även på kvällar och helger istället för att riskera att deras kunder går till en konkurrent under den tiden som Apoteket är stängt. Apoteket har även valt att öppna Apoteket Shop som endast säljer egenvårdsprodukter och därmed blir de konkurrenter till bl.a. Åhléns, Kicks och andra butiker och varuhus som säljer produkter av den här typen. Placeringen av Shoparna är alltid central, nära övriga konkurrenter samt nära kunderna.

### **5.5.2 Tidens anda**

En fördelning av drivkrafter som bland förändringarna förekom i stor skala är drivkraften om rådande trender. Sex av de totalt sju förändringarna vi tagit upp har rådande trender som drivkraft. Många av Apotekets förändringar och styrkor associeras därmed med det moderna och det som väl passar in i tiden vi lever i. Människor arbetar mycket och har tidspress. Det finns tydliga trender om att folk blir allt mer hälsomedvetna. Ytterligare en trend som är aktuell handlar om att företag vill skapa en viss image som de vill förknippas med. Det verkar som att Apoteket har snappat upp hur vår tid ser ut med tidspress, hälsotrend och imagebildning. De är ett företag som blivit en aktiv aktör som anpassar sig efter det vi kallar tidens anda som är den andra anledningen till förändringarna.

Förändringarna är en process och därmed steg i en kedja där Apoteket strävar efter att förmedla sin vision som passar till dagens rådande hälsotrend: ”Vi gör Sverige friskare”. Varje förändring är ett steg på vägen mot att få kunderna att se Apoteket som ett företag som kan göra Sverige friskare genom att göra svenskarna mer hälsomedvetna och kunnigare om hälsoområdet. Detta presenteras tydligt av Thony Björk som uttrycker att det är viktigt att fortsätta förändras, att det alltid finns mer att göra. Dessa pågående förändringar är därför inte enskilda små förändringar som är ämnade att ses i en isolerad kontext, utan utgör delar i en helhet som påverkar varandra genom knock-on-effekter. En förändring är inte avslutad enbart eftersom den blivit implementerad. Förändringsprocessen är pågående då företaget kontinuerligt kan förbättra, utvärdera, utöka och ändra förändringarna beroende på hur de uppfattas av kunder och Apoteket självt. Apoteket själva genomför exempelvis kundundersökningar där det framgår att företaget har nöjda kunder och att förändringarna mottagits positivt.

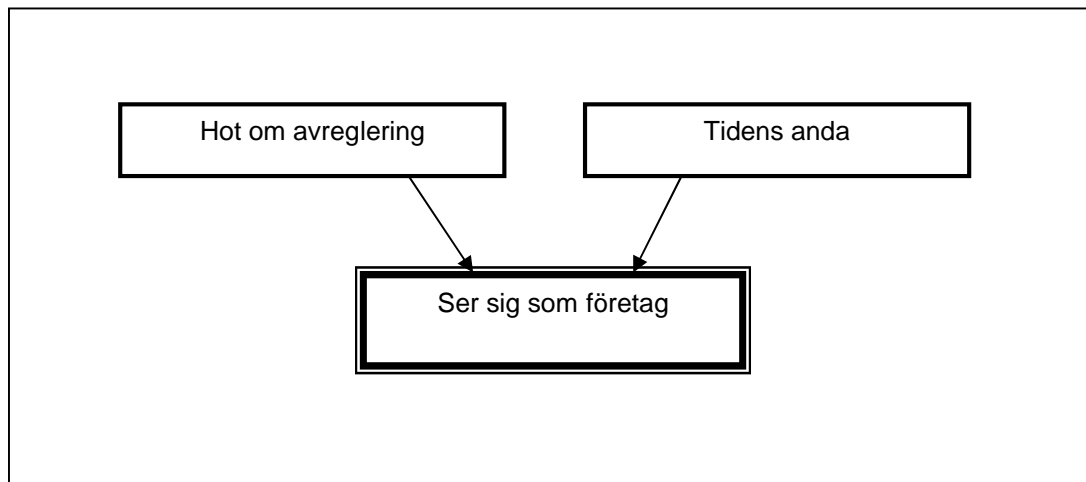
### 5.5.3 Anledningarnas grund

Att Apoteket förändras på grund av de två anledningarna *hotet om avreglering* samt *tidens anda* har vi argumenterat för. Vi anser dock att det inte är de enda anledningarna till företagets förändringsambition. Det som pekar på att det måste finnas ytterligare en anledning är Drivkraftsmodellen. Den pekar på att ambitionen måste komma inifrån företaget, eftersom de externa drivkrafterna, alltså drivkrafterna som kommer från omvärlden, i sig inte räcker för att omvandlas till anledningar. Hotet om avreglering och tidens anda påverkar inte företaget i sig, utan det centrala är att de interna drivkrafterna först måste tolka de externa drivkrafterna.

Den socialdemokratiska regeringen som var vid makten då Apoteket började förändras ville behålla monopolet och pressade inte Apoteket till förändring. Trots detta intresserade Apoteket sig aktivt av samhällets trender och nöjdhet bland sina kunder. Ett sådant företag är ett företag som har som ambition att utav omvärlden betraktas som vilket annat företag som helst. Den här ambitionen är vad som utgör Apotekets interna drivkraft. Således tyder detta på att Apoteket ser sig som ett företag, inte som en institution. De profilerar sig samt deltar aktivt i att påverka hur samhället ska se på företaget. Ofta har monopolföretag en tendens att uppfattas som gamla och stagnerande institutioner. Apoteket vill inte associeras med sin marknadssituation och arbetar via förändringarna för att motverka detta. Som VD:n Stefan Carlsson uttrycker det i Dagens Industri: ”Vi tog för flera år sedan ställning för att vi ska utveckla företaget så att vi ska klara vilken marknadssituation som helst. Det är det enda sättet att jobba på” (Silberstein 2006).

Detta tyder på att Apoteket förhåller sig neutralt till sin marknadssituation och istället lägger sina krafter på att utvecklas, förbättras och sträva efter att ha både nöjda kunder och nöjda medarbetare – precis som ett företag på en konkurrensutsatt marknad hade gjort. Även våra respondenter ställer sig varken positivt eller negativt till monopolet. De har blandade åsikter där de framför både för- och nackdelar om monopolsituationen. De säger bland annat att det är just tack vare monopolet som man i Sverige kunnat skapa en så unik organisation som Apoteket, å andra sidan kan en fri marknad bidra med lägre priser till konsumenterna. Istället för att ta ställning till monopolet betonar de att det är viktigt att kontinuerligt anpassa sig till omvärlden oavsett marknadssituation. Enligt Lars Eriksson ser Apotekets framtid ”jätteljus” ut. Även om någon slags avregleringssituation skulle bli aktuell står företaget sig starkt menar han. ”Vi har en väldigt kompetent personal och en väldigt bra organisation och struktur så hur man än väljer att äga Apoteket så kommer vi att klara oss jättebra” (Eriksson 2006).

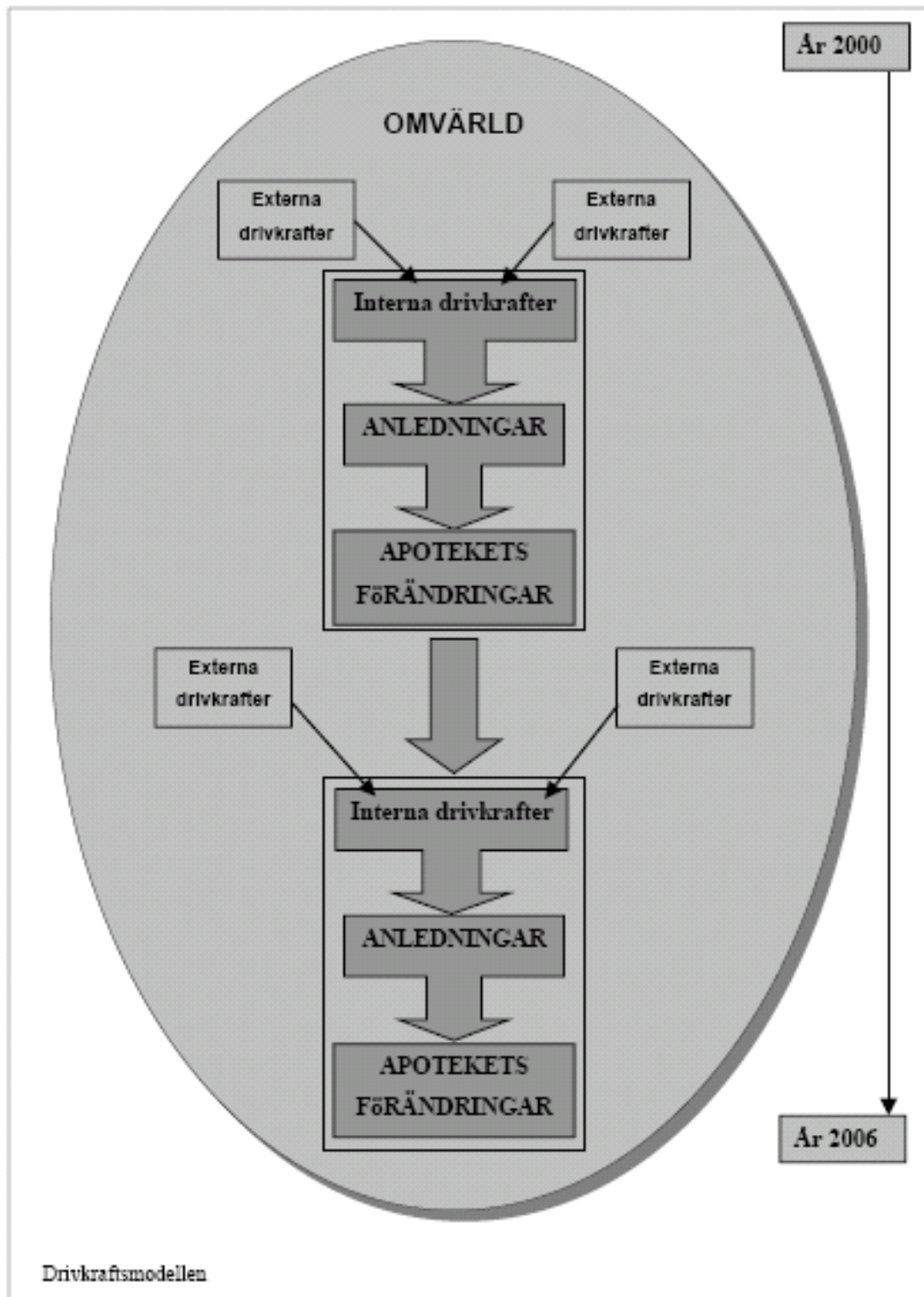
Således har vi visat att anledningarna *hot om avreglering* samt *tidens anda* tyder på att Apoteket ser sig själva som ett företag och inte som en institution, som synes i modellen nedan.



**Modell 8: Apotekets syn på sig själva**

## 5.6 Drivkraftsmodellen

Med analysdelen som bakgrund som i sin tur bygger på empirin och stödjer sig i teorin har vi författare tagit fram Drivkraftsmodellen, som visas nedan. På nästkommande sida förklaras Drivkraftmodellens olika delar.



Modell 9: Drivkraftsmodellen

Företaget, som i det här fallet är Apoteket, representeras av rektanglarna. Vi vill visa på att allt som händer i företaget är en process där en förändring påverkar initierandet av nästa förändring och så vidare. Denna process åskådliggör vi med hjälp av pilarna i modellen. Som framgår av modellen befinner sig företaget i en omvärld. I Apotekets fall är den här omvärlden turbulent och miljön är institutionaliserad. Vi har påvisat att Apoteket, genom att utforma en marknadsstrategi trots begränsningarna, valt att gå sin egen väg, oavsett omvärldens skeenden och miljöns hinder. Apotekets agerande är ett aktivt val som leder till nya affärssystem och paradigmskifte.

Apoteket kommer dock inte ifrån omvärldens händelser och kan inte bortse från exempelvis konkurrenternas beteende och kundernas krav. Omvärldens skeenden utgör de *externa drivkrafterna* som således kan trigga företaget till förändringar. Det är dock så att det är de *interna drivkrafterna* (de som finns inne i företaget) som tolkar de externa drivkrafterna. Vi menar att de externa drivkrafterna i sig inte kan vara anledningar till förändringarna utan måste först sällas genom de interna drivkrafterna. Med andra ord är det de externa drivkrafterna plus de interna drivkrafterna som tillsammans omvandlas till anledningar till förändringar, vilket i sin tur leder till införandet av nya förändringar.

---

## ~6 Slutsats~

---

Som ni läsare vet har syftet med vår uppsats varit att lösa gåtan gällande Apotekets förändringsvilja trots deras monopolsituation. I problemdiskussionen punktade vi inledningsvis upp följande frågor:

- *Varför har Apoteket valt att förändras mot en mer marknadsorienterad position trots sin monopolställning som innebär att de inte har några nära substitut och därför egentligen inte behöver förändras?*
- *En svårighet som är applicerbar på Apoteket är att de lever i en institutionaliserad miljö med förändringströghet. De kan tack vare monopolsituationen undvika alla svårigheter som dyker upp i samband med förändringar. Vari grundar sig förändringsviljan?*

Av dessa följer syftet som för att påminna läsaren lyder ”identifiera varför ett företag som verkar på en monopolmarknad under starkt reglerade former väljer att genomföra förändringar som leder till att de närmar sig en marknadsorientering på ett sätt som om de hade verkat på en konkurrensutsatt marknad”.

För att kunna lösa denna gåta har vi tagit fram Drivkraftsmodellen som för denna uppsats är central då den visar på sammanhangen mellan omvärlden och företaget. Carnall (2003) menar att ”in a changing world the only constant is change”. Omvärldens skeenden och dess föränderlighet leder till att företaget påverkas av de externa drivkrafterna. Dessa externa drivkrafter tas upp av företaget och ”filtreras” genom de interna drivkrafterna. De externa och interna drivkrafterna lever i symbios, påverkar varandra och leder genom en process till anledningar som sedan blir till konkreta förändringar som implementeras av företaget. Vi har lagt tyngdvikten på drivkrafterna: *förändrad reglering, förstärkt konkurrens* och *rådande trender* som enligt vår studie varit de starkaste grunderna till de anledningar som vuxit fram och i sin tur lett till de nyinförda förändringarnas tillkomst.



Anledningarna som i Apotekets fall har lett till de införda förändringarna består utav *hotet om avreglering* och *tidens anda*.

Hotet om avreglering innebär ett hot om större konkurrens. Ifall en avreglerad situation skulle bli aktuell så banar detta givetvis vägen för nya konkurrenter att ge sig in i och tävla om den kundgrupp som idag i stort sätt endast tillhör Apoteket. Därför vill Apoteket gardera sig mot en situation då de riskerar att bli utkonkurrerade av nya aktörer. Detta gör de genom att hela tiden förändras och därmed förbättras så att alla deras kunder även vid en annan marknadssituation skulle komma att fortsätta handla hos Apoteket. Samtidigt vill vi här betona att genom att ha ett väl fungerande företag med nöjda kunder som blir försedda med de varor och tjänster Apoteket har som roll att förse, är sannolikheten att apoteksmonopolet kommer att förbli i Sverige under en längre tid mycket större. Skälet till detta är att en avskaffning av ett monopol är en svår process och så länge Apoteket fungerar väl finns inget konkret motiv till att vilja avskaffa det. Som framgår av analysen ställer sig våra respondenter neutrala till monopolet då det finns både för- och nackdelar med olika marknadssituationer. Att kunna behålla det svenska apoteksmonopolet kan dock vara bekvämt både för den svenska staten och för Apoteket och kan därför vara en indirekt anledning till förändringarna.

Tidens anda är den andra anledningen som bidrog till Apotekets förändringar. De flesta förändringar de infört går i linje med de rådande trenderna som är aktuella idag. Apoteket har till och med tagit det hela ett steg längre och skapat ett paradigmskifte med den rådande trenden om hälsa som grund. Ett sådant paradigmskifte visar tydligt att Apoteket har en stark vilja att hela tiden hitta vägar som gör de till ett bättre företag.

Till dessa anledningar hör en större, övergripande anledning, nämligen Apotekets *syn på sig själva som företag*. Det är detta Apotekets förändringsvilja grundar sig i. Det är de inre drivkrafterna som måste besitta en förändringsvilja som därmed tolkar omvärlden och de externa drivkrafterna på ett sätt som följaktligen leder till förändringar. Därför ligger förändringarnas kärna i de interna drivkrafterna och således i varje företags syn på sig själva, sin verksamhet, sin strategi, vision och sina mål. Dessa interna drivkrafter kommer att skilja sig från företag till företag och leder till att samma externa drivkrafter kan resultera i väldigt olika typer av åtgärder. Att Apoteket ser sig själva som ett företag och inte som en institution leder till att de därför, sin marknadssituation till trots, i stor utsträckning beter sig som om de hade haft konkurrenter. Många förändringar införs för att göra kunderna nöjda, utan att ta

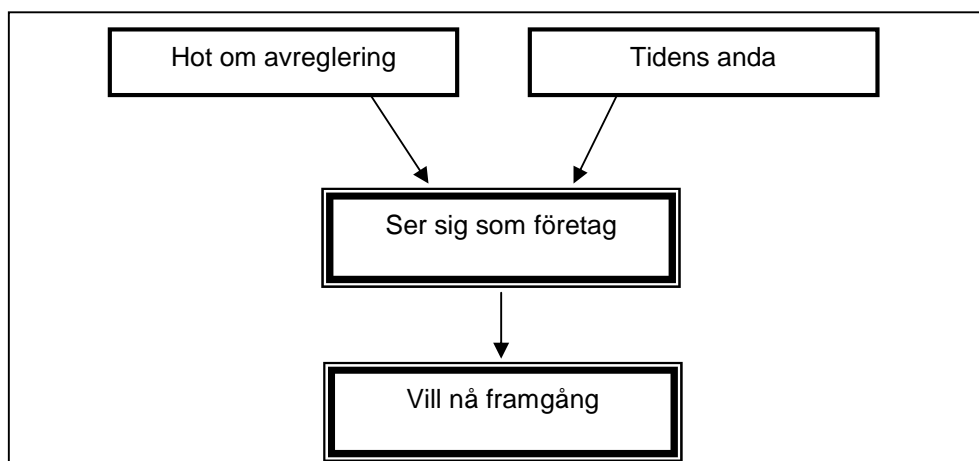
hänsyn till att kunderna gällande majoriteten av de varor de säljer inte hade kunnat välja ett annat företag om de hade varit missnöjda med Apotekets service.

Generellt menar vi att följande gäller alla företag, oberoende marknadssituation – företag vill nå framgång och kan inte förbli i samma utvecklingskede eftersom omvärlden ständigt förändras. Carnall fångar essensen i detta då han menar att:

There is no question that corporate success stems from the exploration of a unique strategic position. Unfortunately, no position can remain unique or attractive forever. The firm lucky enough to be in one will be imitated by aggressive competitors, and, perhaps more important, supplanted by even more aggressive competitors, those which develop new positions in the market. (Carnall 2003, s.41)

Att företag inte kan behålla sin unika position för evigt gäller i allra högsta grad Apoteket. Därför är det viktigt att som företag hela tiden förändras och anpassa sig till omvärlden. I teorin har Van der Erve betonat att förändring är nyckeln till framgång. För att vara och förbli framgångsrik måste därmed företag förändras för att behålla eller skapa sig en ny unik position på marknaden.

I vår definiering av Apoteket betonar vi starkt monoopolet och klargör hur det genomsyrar hela företaget och gör att de markant skiljer sig från andra företag. Trots detta är svaret på gåtan om varför ett monopolföretag, så som Apoteket, väljer att genomföra förändringar som leder till att de närmar sig en marknadsorientering på ett sätt som om de hade verkat på en konkurrensutsatt marknad, därmed att ett företag förändras för att vara och förbli framgångsrikt, oberoende av vilken typ av marknadssituation de ställs inför.



**Modell 10: Vad företag vill**

---

## ~7 Förslag till fortsatt forskning~

---

Vårt förslag till fortsatt forskning är att undersöka hur medarbetarna på Apoteket påverkats av de genomförda förändringarna. Apotekets anställda under 2005 uppgick till knappt 11 000 personer. Året 2006 har på Apoteket var händelserikt och turbulent för medarbetarna då det inneburit omorganisation, effektivisering, uppsägningar, störningar i IT-systemen och positionsförflyttningar. Apotekets fokus gällande medarbetarna har under året varit åtgärder för att skapa mer delaktighet och engagemang, öka företagets kundfokus och lyfta fram frågor kring jämställdhet och mångfald. (Årsredovisning 2005) Eftersom medarbetarna och deras kunskap är en så stor del av Apotekets verksamhet vore det intressant att undersöka hur de mottagit och uppfattat den turbulenta verklighet med förändringar som de fått finna sig i. För att undersöka detta vore det givande att intervjua fler medarbetare som arbetar ute ”på golvet”, dvs. medarbetare i lägre positioner. Eventuellt skulle deras åsikter om Apotekets förändringar kunna jämföras med chefernas åsikter.

---

## ~Källförteckning~

---

### Elektroniska källor

Apoteket.se *Nedslag i Apotekets historia*. 2006-03-27.

<http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/VilkaViAr/Historia/default.htm>. (apoteket.seA)

Apoteket.se *Två guldägg för Apotekets kampanjer*. 2006-04-20.

[http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/Hem/Aktuellt/Guldagg\\_2006.htm](http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/Hem/Aktuellt/Guldagg_2006.htm). (apoteket.seB)

Aronsson, C. *Apoteket förlorar monopol på nikotintuggummin*. Di.se. 2006-01-25.

(fulltext i appendix)

Finansdepartementet. *Budgetpropositionen för 2007*.

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/96/26/cc48adff.pdf> (budgetpropositionen)

Domstolens Dom. *Brottmålet mot Christer Hanner*. 2005-05-31.

[http://www2.apoteket.se/NR/rdonlyres/90F68252-E888-4F48-B83A-10C99976DA2E/5017/hanner\\_dom.pdf](http://www2.apoteket.se/NR/rdonlyres/90F68252-E888-4F48-B83A-10C99976DA2E/5017/hanner_dom.pdf) (Dom 2005)

Eon. *Företagets historia 1971-2005*. 2006-11-17.

<http://www.eon.se/templates/InformationPDF.aspx?id=44088>. (eon.se)

Eriksson, H. *Apoteket pressas att bli kundvänligare*. Dn.se. 2006-04-05. (dn.se)

(fulltext i appendix)

Gripenberg, P. *Matjättar vill börja sälja läkemedel i butikerna*. Dn.se. 2005-07-05.

(fulltext i appendix)

Hed, F. *Apoteket kan komma att samarbeta med detaljhandeln*. Läkemedelsvärlden.nu. 2006-02-16.

<http://www.lakemedelsvarlden.nu/article.asp?articleID=4304&articleCategoryID=2&issueID=103>

Kellberg, C. *Monopol på fallgreppet*. Dn.se. 2001-05-29.

(fulltext i appendix)

Lagen.nu. *Lag om handel med läkemedel m.m.* 1996-11-28.

<http://lagen.nu/1996:1152>

Léger, P. (2004). *Förslag till avgörande*.

<http://www2.apoteket.se/NR/rdonlyres/90F68252-E888-4F48-B83A-10C99976DA2E/5019/HannerconclSV.pdf>

Läkemedelsverket. *Om Läkemedelsverket*. 2006-01-03.

[http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage\\_\\_\\_\\_\\_301.aspx](http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage_____301.aspx). (läkemedelsverketA)

Läkemedelsverket. *Roll och uppdrag*. 2006-01-03.

[http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage\\_\\_\\_\\_\\_305.aspx](http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage_____305.aspx). (läkemedelsverketB)

Susning.nu. <http://susning.nu/Demografi>

Tedesjö, E. *EU kan öppna för vanliga butiker att sälja läkemedel*. Dn.se. 2004-01-20, (fulltext i appendix)

Wikipedia. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Systembolaget> (wikipedia.orgA)

Wikipedia. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Telia> (wikipedia.orgB)

Wikipedia. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Posten> (wikipedia.orgC)

Wikipedia. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Reliabilitet> (wikipedia.orgD)

## Företagsinterna källor

Bosved, M. "Nio prioriterade områden i strategiska planen 2006-2010". *Apostrofen*, nr 12, 2005a, s. 2.

Bosved, M. "Han ska utreda Apotekets framtid". *Apostrofen*, nr 11, 2005b, s. 8.

Carlsson, S. "Jag hoppas på långsiktiga spelregler". *Apostrofen*, nr 3, 2006, s.2.

Ekonomi & affärscontrolling och Stab kommunikation, Apotekt AB. *Årsredovisning 2005*.

Henriksson, J. "Det våras för Apoteket Shop". *Apostrofen*, nr 4, 2006, s. 12.

Pawlo Lindskog, G. "Porträttet". *Apostrofen*, nr. 11, 2005a, s. 10.

Pawlo Lindskog, G. "Endast Kundcentrum är vaket...". *Apostrofen*, nr 12, 2005b, s. 13.

## Muntliga källor

Björk, Thony, kommunikationsdirektör, Apoteket, personlig intervju den 24 april 2006.

Dovstedt, Suzanne, planerings- och kompetensutvecklingschef, Apoteket Kundcentrum, personlig intervju den 10 april 2006.

Eriksson, Lars, chef, Apoteket Kundcentrum, personlig intervju den 12 maj 2006.

Rydberg, Tony, chef över direkt- och distansservice, Apoteket, telefonintervju den 7 april 2006.

Apotekstekniker, Apoteket Shop, personlig intervju den 22 maj 2006.

## Publicerade källor

Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.

Apotekets informationsbroschyr. (2004). "Nu kommer Apoteket hem till dig!".

Armstrong, G. & Kotler, P. (2000). *Marketing – an introduction*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River (USA).

Axelsson, R. et al. (1998). *Mikroekonomi*. Studentlitteratur, Lund.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*, nr. 3, s. 133-141.

Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. Unwin Hyman Ltd, London.

Carnall, Colin A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Pearson Education Limited, Harlow (UK).

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Blackwell. Oxford.

Cohen, Dan S. & Kotter, John P. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press. Boston.

Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: realizing strategic management*. Cambridge University Press. Cambridge.

Holme, Idar M. & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Hooley Graham J. & Saunders J. (1993). *Competitive Positioning – the key to market success*. Prentice Hall International (UK), Hertfordshire.

Krugman P. & Wells R. (2005b) *Microeconomics*. Worth Publishers, New York.

Michanek, J. & Breiler, A. (2004). *Idéagenten – en handbok i idea management*. Brain Books AB, Jönköping.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur, Lund.

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Malmö.

Silberstein, M. (2006) ”Apoteket rustar för konkurrens”, *Dagens industri*, 2006-11-03

Sveiby, K. (1995). *Kunskapsflödet – organisationens immatriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Borgå.

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2006). *Organisationsförändring*, arbetsmanus (kommande).

---

## ~Modellförteckning~

---

Modell 1: De 4:a P:na _____	41
Modell 2: Värdkedja _____	43
Modell 3: Värdestjärna _____	44
Modell 4: De 4:a P:na applicerad på Apoteket _____	55
Modell 5: Värdkedjan applicerad på Apoteket _____	57
Modell 6: Värdestjärnan applicerad på Apoteket _____	58
Modell 7: Drivkraftsgraf som visar de externa drivkrafternas förekomst _____	65
Modell 8: Apotekets syn på sig själva _____	69
Modell 9: Drivkraftsmodellen _____	70
Modell 10: Vad företag vill _____	74



---

## ~Appendix~

---

### **Intervjumall**

1. Berätta lite om din position, dina arbetsuppgifter och din roll på Apoteket.
2. Vad händer just nu i apotekets omvärld?
3. Hur upplever du detta?
4. Hur förhåller ni (apoteket) er till detta?
5. Vad har redan gjorts?
6. Hur/vad ska göras framöver? Framtiden?
7. (Vem/Vilka bestämmer vad som ska göras?) Denna fråga kan ställas endast till de personer som inte bestämmer, för att ta reda på hur mycket personen i fråga vet (kommunikation).
8. fördelar/nackdelar med det svenska systemet?
9. Eventuella konkurrenter?
10. Är du nöjd med förändringarna?
11. Hur har förändringarna påverkat dig?
12. Kostnader?
13. Vad är KC:s roll?
14. Vad är de tre stegen in i framtiden?

## Transkriberingar

**Intervju med Thony Björk**, Stockholm, 24/4-06 kl 11-12

**Författare:** Berätta om din position

**Thony:** Kommunikationsdirektör på Apoteket sedan 11 år och sitter med i Apotekets företagsledning sedan 1998. Kommunikationsdirektör innebär det övergripande ansvaret för att ta fram riktlinjer, strategi, planer för både intern och extern kommunikation. Apotekare och marknadsekonom i grunden. Har även hand om företagsövergripande kanaler så som kundtidningen, webben.

**Författare:** Vad händer i Apotekets omvärld?

**Thony:** Omvärlden kan delas upp på olika synvinklar: Det politiska där monopolfrågan är aktuell mellan de olika partierna. Styrelsen vill utveckla Apoteket oavsett marknadssituation. Ska inte agera i den politiska arenan. Självklart har Eg-domstolens beslut påverkat Apoteket. Prövningen av nikotinersättningsmedel har fått till följd vissa konkreta beslut, t ex har det lett till ett nytt avtal med staten där de har skärpt vikten av större transparens med tillhandahållandeskyldigheterna av vilka produkter de tar in, lagerhållning mm. Även tillgänglighet ligger i fokus. Med detta menas både fysisk tillgänglighet (tex öppettider, fler apotek, apoteket shop) samt alterantiv tillgänglighet (telefonitjänster, internettjänster, beställa recept via internet med leverans). Detta har varit kundönskemål (förändrade kundkrav).

Landstingens ökade intresse & roll för Apoteket och läkemedel, förr var läkemedelskostnaden helt statligt finansierad, nu är det landstingets sak. Sedan 2002 har landstinget ansvar för läkemedelskostnaden både för öppenvård & slutenvård. Detta har lett till utvecklingsprojekt med Landstinget där Apoteket säljer tjänster till Lansdtinget och ökar kostnadseffektiviteten.

Ökad hälsotrend där individer tar större ansvar för sin egen hälsa, detta kallas empowered patient. Egenvård, förebyggande arbetet, ge patienten mer makt med hjälp av kompetensen som finns inom Apoteket så att patienten själv kan fatta beslut gällande sina egna läkemedel.

**Författare:** Din roll på Apoteket?

**Thony:** Min roll i och med omorganiseringen är att kommunikation blir oerhört viktig, speciellt internt. Ledarna & cheferna får bilder av vart Apoteket är på väg, gemensam bild av färdriktningen så att de lättare kan förklara och stå för de förändringar som vi gör. Satsa mycket på att ge cheferna den rollen. Viktigt för att uppnå givna mål. Internkommunikationen är intensiv.

Min roll även viktig iom PR-arbetet där han försöker att förmedla en korrekt bild av omvärlden. Anser att sak & person är svåra att skilja på. Media målar upp en bild av att Apotekets beslut och agerande baseras på att de vill värna om monopolet. Detta är inte sant eftersom Apoteket styr sin organisation oberoende av marknadssituation. Vill få ut rätt bild till omvärlden. Apoteket vill nå sina mål & kundernas krav.

**Författare:** Vad har gjorts?

**Thony:** Tillgänglighet: har öppnat 20 nya Apoteket-shop där de säljer receptfria läkemedel. Enligt mätningar har speciellt tillgängligheten av receptfria läkemedel varit ett problem som

de därför vill åtgärda. Det är enkelt att sätta upp en shop i jämförelse med ett helt apotek och det täcker kravet på tillgänglighet av receptfria läkemedel. Öppettiderna har förlängts, detta med hjälp av en ny schemaläggningsteknik men utan att anställa nya medarbetare. På så vis har de förlängda öppettiderna genererat ca 20 nya Apotek. Tjänster har utvecklats/utökats (e-recept, hemleverans mm)

**Författare:** Vad vill ni göra i framtiden?

**Thony:** I framtiden vill vi gå vidare för att öka tillgängligheten.

Receptregister lagrar recept på Apoteket redan idag, vill utöka detta till E-recept/leg och ett konto för varje patient som denne kommer åt på internet.

Hälsofrågor är i fokus, utveckling av vårdotek (även landstinget är intresserade av detta). Här vill man möta vård på en tidig nivå. Denna utveckling kommer vi säkert att se mer av i framtiden. Ökad tillgänglighet än vad vårdcentralerna har.

Riktningen är ett större ansvar, att erbjuda tjänster på hela hälsoområdet. Vill inte begränsa sig till att enbart vara en distributör. Naturlig utveckling av Apoteket att ta det ett steg till och jobba med hälsa.

Rationalisering & effektivisering. På området gällande receptbelagda läkemedel (som inte går runt) vill skapa nya sätt att bära sina egna kostnader t ex nya kundbemötanden (internet, hemleverans) & fysiska bemötanden tex differentierat kundmöte (innebär att kunden ska få betjäning inom max 5 minuter). Samt nya tekniker gör effektivisering (& rationalisering) möjlig.

De har stora pensionsavgångar inom de närmast 5-6 åren.

Idag finns fler möjligheter att behandla sjukdomar & en åldrande befolkning. Samtidigt finns stora problem med läkemedelsanvändning (speciellt bland äldre) 10% av alla som läggs in på akutmottagningar gör det pga felanvändning av läkemedel. Vill åtgärda det genom mer information & läkemedelsförteckningar. Det finns mycket annat man kan göra än att bara sälja läkemedel på Apoteket.

Idag är 65% av all personal på Apoteket farmacefter, i framtiden vill de även ha fler sjuksköterskor, sjukgymnaster osv.

**Författare:** Vem bestämmer vad som ska göras?

**Thony:** Ledningen ställer upp ett åtgärds paket. Detta baseras på ideer de samlar in från medarbetarna (som fångar behov hos kunder för utveckling) och av omvärldsbevakning. Dessutom tar de hjälp av konsulter för att hitta de nya rätta vägarna.

**Författare:** Konkurrenter?

**Thony:** Ingen konkret konkurrent som de kan titta på och jämföra sig med. Istället använder vi oss av benchmarking i Norden och övrigt. Samarbete sedan lång tid tillbaka på nordisk basis där de gör ett utbyte om förändringar (sedan 80-90 år tillbaka). I Norge finns numera 3 stora kedjor, detta har påverkat vilka steg Sverige har tagit. Detta är en sannolik utveckling i Sverige vid avmonopolisering. Kedjor ger fördel att bland annat dela på investeringskostnader.

**Författare:** Fördelar och nackdelar med monopolet?

**Thony:** Fördelar med monopolet: Det finns större möjligheter för likartad service, samma priser, social dimension, att inte sträva efter vinstmaximering, enklare att implementera förändringar mer strukturerat marknadskommunikationsarbete. Kostnadseffektivt socialt sett eftersom en väldigt låg andel av vinsten stannar på Apoteket (16 öre av 1 krona).

**Författare:** Innebär det inte högre priser?

**Thony:** Priserna i Sverige ligger i mitten av europeiska priser. Läkemedelsföretagsnämnden sätter priserna åt Apoteket. Sverige är en väldigt liten marknad och läkemedelstillverkarna har därför stor makt att sätta valfria priser. Apoteket kan inte pressa ner sina marginaler mer, enbart indsustridelens pris kan pressas, men Apoteket har inte makt att göra det.

Fördel med avmonopolisering: Konkurrens i att skapa attraktiva kunderbjudanden & ett större engagemang bland medarbetarna beroende på vilka incitamentsystem som finns för chefer & ledare (finansiell). Vi har BSC på varje Apotek men utan finansiellt incitament.

Risken i ett stort sammanhållet system (så som i Sverige) känner att det är ett långt avstånd mellan golv ledning.

**Författare:** Hur har förändringarna påverkat dig?

**Thony:** Kraven på effektiv kommunikation har ökat. Förstärkt vår enhet och omorganiserat för att nå upp till de krav som ställs på oss.

**Författare:** Framtiden?

**Thony:** Det finns alltid mer att göra. Behoven är väldigt stora. Intern kommunikation behöver man satsa ännu mer på för att få alla medarbetarna att känna vart man är på väg.

**Författare:** Kostnader?

**Thony:** Handelsvaror & receptfritt är vinstgivande. Tjänsterna är helt och hållet finansierade, de gör tom ett litet överskott. Tjänsteutvecklingen mot Landstingen ökar och bidrar på ett positivt sätt för finansieringen. Hoppas på att de åtgärder som vidtagits gällande den receptbelagda delen med hjälp av effektiviseringarna, har sagt upp städerskor och satt den delen på entreprenad för att minska kostnaderna och öka marginalen.

Obalans pga generisk substitution, (de byts mot det billigaste) samhället tjänar 3 miljarder på detta men Apoteket förlorar pengar på det.

Apoteket är ett unikt företag. Läkemedelsförteckningen har 6 miljoner recept från unika personer har samlats in på bara ett halvår. Viktig institution i samhället, alla har kontakt med det någon gång i livet. Nästan varje medborgare har kontakt med apoteket någon gång under året, vilket är ganska unikt. Det är en viktig institution i samhället, man måste ha klart för sig att det faktiskt är ett samhällsföretag där alla mer eller mindre har ett behov av att ta upp en kontakt med Apoteket. Det är väldigt fascinerande att vara i ett sådant företag.

Bringwell sålde nikotinersättningsmedel enbart för att pröva det svenska monopolet. Stockholms Tingsrätt valde att skicka frågan till Bryssel, varför gjorde man så? Krafter mot att få en prövning till stånd. Domen anser att det är tillåtet med nationella monopol så länge de inte är diskriminerande. Bibehåller det svenska monopolet men gjorde justeringar. Domstolen kritiserade inte Apoteket som sådant utan det fanns inte regler & avtal som visade på transperansen. Detta har nu reglerats.

Nu finns det dock en intensiv politisk debatt i frågan. Alliansen har gjort en motion där de tydligt säger att de vill förändra det svenska apotekssystemet, men de har även tydligt sagt att man kan tänka sig en ny roll för apoteket, t ex en internationell roll som tar tillvara den know-how som finns inom Apoteket.

## **Intervju med Suzanne Dovstedt, Uppsala 10/4 kl 14.00-15.00**

**Författare:** Din Position?

**Suzanne:** Operativ chef på KC i Uppsala och tillförordnad operativ chef för Kalmar. Arbetar med administration, reklamation, teamledare, utbildning, löpande verksamhet. Från och med 1 mars så har 1 produktchef hand om både KC i Uppsala och Kalmar pga omorganisation. Av den anledningen rekryteras inga fler operativa chefer just nu. Planering i ny organisation. Ny organisation ska träda i kraft 2a maj, detta blir dock förmodligen lite förskjutet

**Författare:** Vad händer just nu i företaget?

**Suzanne:** Inte så mycket. Bringwell-fallet ligger i EU-domstolen. Det blir en väldig förändring ifall monopolet avskaffas. Det är svårt att förutspå vad det kan ha för konsekvenser.

Köpa receptbelagda mediciner från nätet. Det finns en gråzon mellan gammalt och nytt.

Utgång i det kommande valet är också av stor betydelse för hur det kommer att bli med monopolet.

**Författare:** Skulle förändringarna som görs nu gjorts ändå?

**Suzanne:** Ja, men kanske på ett annat sätt. Vår omvärld är föränderlig och därför är det svårt att förutspå framtiden.

**Författare:** Kostnader?

**Suzanne:** Spara pengar kan göras genom centralisering. De har dragit ned på städerskorna på KC, vissa har fått gå. Pensionsavgångar.

**Författare:** Vilka förändringar har skett?

**Suzanne:** På KC har omorganiseringen börjat i januari 2006. Förändringar som har gjorts är att det tidigare fanns teamledare som ledde kundkommunikatörerna. Idag finns det teamchefer. Skillnaden är att teamcheferna får bestämma mer än de tidigare teamledarna (som var mer enbart utförande) och har även ekonomiskt (budget-) ansvar (löner & dyl) samt har befogenhet att utbilda. Andra förändringar är uppdelningen på de 3 kompetensområdena. En produktionschef för både Uppsala och Kalmar istället för 2 chefer innan. (De operativa cheferna hade innan för mycket på sina axlar).

Assessments görs det vill säga lämplighetstest vid rekrytering av nya teamchefer.

**Författare:** Vilka bestämmer?

**Suzanne:** Apoteket bestämmer det vill säga Tony Rydbergs ledningsgrupp.

**Författare:** KC:s roll?

**Suzanne:** KC växer hela tiden, nya tjänster utvecklas. Olika delområden är telesales, projekt kontoret, effektivisering.

Uppdraget är att sälja tjänster externt. Apoteket har tagit över sjukvårdslinjen.

KC startade 2001. Har externa kunder så som internationella tennisförbundet.

Andra kunder är tullen där de kan få beskrivning om olika preparat per telefon. Läkare är kunder när de behöver information om patienter som är med i medicinska experiment, kodkuvert är benämningen för den hemliga informationen om patienten som i speciella fall lämnas till läkaren.

KC gör marknadsundersökningar och har hand om donationsregistret.

**Författare:** Vad är bra respektive dåligt med monopolet?

**Suzanne:** Apoteket har väldigt nöjda kunder idag. Löneläget kanske borde bli bättre. KC är unikt. IDTM har skött denna kontakt.

Läkemedelsföretag betalar bättre och kan locka till sig duktig arbetskraft. Ingen konkurrens ger dock ett stabilt löneläge.

Läkemedelssubventionering ger lägre priser för privatpersoner.

Fördelar: tryggt, seriöst, kontrollerat för kunder, bra omdöme, kunder har förtroende för Apoteket.

Telemarketing (kanske i framtiden), idag utförs marknadsundersökningar

FAQ-databas (väldigt stor) ger samma svar på samma frågor.

Läkemedelsenhetsens regi idag. Samlad bild utifrån vad man tar för läkemedel med rådgivning från personal.

**Författare:** Vad tycker du om förändringarna?

**Suzanne:** Ser bara fördelar med omstruktureringen. Den är bra och väl anpassad till omvärlden. Har haft alldeles för mycket att göra innan, nu har detta fördelats på fler axlar. Arbetet blir därför effektivare. Teamchefer ger ett närledarskap som blir tydligare.

**Författare:** Vad har Apoteket för konkurrenter?

**Suzanne:** Konkurrenter skulle vara företag i samma anda som Bringwell, läkemedelsföretag (leverantörer), europeiska företag som är etablerade, ICA, Statoil för receptfria produkter. Ombud finns redan idag på vissa håll i landet. Kanske anställs då fler apotekstekniker för sin kunskap.

## **Intervju med Lars Eriksson, Uppsala den 12/5 2006 kl 14.30-15.00**

**Författare:** Din position?

**Lars:** Chef på kundcentrum. Ansvarar för apotekets kundserviceverksamhet; ser till att vi håller kunderna på gott humör och håller god servicenivå.

En typisk dag innebär mest möten. Träffar personal och även kunder. Jag jobbar med strategier, ansvarar för den här verksamheten. Planerar för budget, vad vi ska jobba med, hur mycket personal vi ska ha. Det är jag som byggt KC i slutet av 1999. Vi började ordentligt i 2000.

Grundidé med KC: centralisera kundservice. Apoteket hade hittills skött all den verksamheten. Det var så långa köer på de lokala apoteken. Min idé var att få bort det från dem. Därigenom frigöra tid och öka tillgänglighet för våra kunder. Det är det vi jobbar på nu. Vi avlastar de lokala apoteken med ungefär 7 miljoner kundbesök per år. Vi har allt ifrån professionella kunder till allmänhet och apotek.

Kundgrupper: allmänheten (störst), professionella kunder (landsting) och apoteken samt andra externa kunder.

**Författare:** Vad tycker du händer i apotekets omvärld idag?

**Lars:** Massor. Det är jättespännande och jättekul. Dels pågår debatten om apotekets monopol. Det är jättespännande och vi får se hur det går med det. Det har dykt upp en massa nya tjänster och produkter det finns också en massa andra aktörer utomlands. Det händer jättemycket.

**Författare:** Vad beror det på?

**Lars:** Tidens melodi, allt ska gå snabbare. Det har kommit in nya kanaler. Telefon har funnits länge med internet och web börjar komma mer och mer. Det ställer krav på dem som levererar tjänster och produkter att vara snabba ute på marknaden och se till att tillfredsställa de olika kundtyperna och deras önskemål. Det blir mer fokus på att man ska utveckla sig själv vilket påverkar sättet att göra affärer.

**Författare:** Vilka förändringar har du upplevt de senaste åren?

**Lars:** Organiserat om affärerna (butikerna); man har byggt upp kanaler och delat upp apoteken i centrum, samhälle och infört shoper. Det är för att ge bättre service till kunderna att man ska kunna specialisera sig. Vi har jobbat mycket med internet och telefoni, det är också stort.

**Författare:** Hur upplever du det?

**Lars:** Positivt och jag hoppas att kunderna också upplever det positivt.

KC har infört en ny organisation som trädde i kraft 1 maj i år. Det var dags att ändra på den gamla eftersom vi har fått så mycket ärenden och nya kundtyper samt nya sätt att jobba på som vi måste anpassa oss efter.

Vi fokuserar mycket på närledarskap vi tillsätter närledare (teamchefer) som ska få ett större ansvar för sina grupper och vi börjar införa målstyrning. Teamen själva ska kunna styra sitt jobb och påverka. Mål är mest kvantitetsmål men även kvalitetsmål.

**Författare:** Hur ser framtiden ut för KC och Apoteket?

**Lars:** Bra hoppas jag. Den ser jätteljus ut. Även om vi kommer i någon slags avregleringssituation så står vi starka. Vi har en väldigt kompetent personal och en väldigt bra organisation och struktur så hur man än väljer att äga apoteket så kommer vi att klara oss jättebra.

KC kommer få en större roll. Fler och fler kunder väljer att inte gå till sina lokala apotek. From den första augusti inför vi möjligheten att få sin leverans via brevlådan, det är en ny tjänst som vi lanserar. Där är vi viktiga. Beställningarna kommer ske via web eller via telefon. Vi ser att vi kommer ta hand om mkt mer att beställa och ta hand om sådana saker. Fram till 2010 ska 20 miljoner recept hanteras genom oss via web (e-recept). Totalt finns det ca 90 miljoner recept.

**Författare:** Hur ser du på monopolen idag?

**Lars:** Jag tycker inte att det är ett problem. För vissa saker tycker jag att det är bättre att det inte är reglerat, alltså det behöver inte vara ett monopol. Det kan vara bra att det är reglerat hur man hanterar vissa produkter, varor och tjänster. Jag tycker inte att det har varit ett problem för oss att ha ett monopol. Det har varit bra. Hög säkerhet vad gäller läkemedelsanvändningen och hanteringen i Sverige. Bra prisbild och möjlighet att tillhandahålla alla läkemedel vilket man inte kan i länder utan monopol där det är mer fokus på vinst vilket gör att inte alla apotek hållar i alla produkter utan satsar på det man kan tjäna pengar på. Det har varit en fördel.

Inga problem utan monopol heller, man får anpassa sig till det. Det kan vara positivt att ha fler aktörer på marknaden. Det kan främja; konsumenterna kan få bättre priser och bättre produkter. Än så länge har man sett väldigt lite av det. 9 av 10 monopol (Författarnas kommentar: han pratar inte endast om apoteksmonopol utan även om taxi eller el, järnväg) som har tagits bort har blivit misslyckade. Det har blivit dyrare för konsumenter.

Idag har vi ett uppdrag att tillhandahålla läkemedel och info i Sverige. Om vi var ett vanligt företag kunde vi gå in och sälja i andra länder, utnyttja vårt jättefinna vårt jättefina KC. Det finns inte något sådant i Finland, Norge, Danmark. Där har man inte haft monopol ganska länge och det är lättare att bygga en sån verksamhet i vårt fall. Vi skulle kunna ta in fler kunder om monopolen skulle avskaffas och serva andra kedjor och kunder eftersom vår verksamhet är uppbyggd och klar.

För vår del spelar det ingen roll om monopolen avskaffas eller inte. Idag är vi begränsade eftersom uppdraget är från staten som värnar om de som bor i Sverige.

**Författare:** Konkurrenter?

**Lars:** På receptbelagda: inga inte heller på andra läkemedel. Men vad gäller handelsvaror har vi konkurrenter överallt. Alla dagligvarukedjor. Naturapoteket är en konkurrent.

Utredningen angående nikotinersättningsmedel har varit positiv till avmonopolisering. Om det avskaffas får vi ta det då och hantera situationen.

**Författare:** Bringwell?

**Lars:** Sånt kan inträffa inom en demokrati. Det som gjordes var ju olagligt.



Om monopolet avskaffas skulle konkurrenter bli de större kedjorna i Europa. Sverige är ju inte så stort, det bor inte så många här. Jag är inte så övertygad om att det kommer bli så många kedjor här i Sverige. Vi kan inte äta hur mycket läkemedel som helst. Poängen är att få ner läkemedelanvändningen att leva på ett bättre och sundare sätt. Jag är inte övertygad att apoteket skulle försvinna över en natt.

Apoteket satsar mycket på hälsa. Andra typer av tjänster särskilt på KC. Vi vill jobba mer förebyggande och sälja såsom hälsocoacher, sluta röka och äta rätt. Det tror jag mycket på. Generellt inom samhället finns det en enorm marknad för sådant; gym, hälsokoster etc. vi skulle kunna slå oss in och bli ännu bättre inom hälsoområdet.

**Författare:** Tre steg in i framtiden?

**Lars:** Lite olika. Det är en filosofi eller en modell där man tillhandahåller olika verktyg. Det kan se olika ut beroende på vilken kanal man jobbar i. Här på KC omorganiserar vi, vi gör naturliga team och inför närledarskap det är ett av stegen. Vi ser över vårt datasystem som ska anpassas till anställda, personalen ska må bättre och på så vis även kunderna, det är steg 2. Det tredje steget är att jobba mer externa kunder som kan öka våra intäkter. Det kan vara landsting, praktikertjänst, försäkringskassan etc.

Samhälle och centrum: minska köer. Medvind och flap som införs som hjälp till schemalagningen.

Det är en filosofi att ta avstamp i. Man bestämmer sig att man är här och går dit. Modellerna är olika. Hela apoteket är inte lika. Det kan inte vara samma. Huvudsaken är att ha ett syfte att gå från ett nuläge till ett annat läge, in i framtiden just. Införa ett nytt tänk som kommer förbereda inför det som kan komma.

**Författare:** KC:s verksamhet?

**Lars:** Apoteket som finns tillgängligt dygnet runt för våra kunder. Apoteket för dig varsomhelst och närsomhelst. Det spelar ingen roll var man är och vad klockan är. Ökad tillgänglighet och valfrihet. Kunden ska inte behöva ställa sig i kö på ett apotek mellan kl 9 och 18.

**Författare:** Suzanne Dovstedt?

**Lars:** Hon var operativchef nu är hon planeringschef och kompetensutvecklingschef inom KC. Planering: ekonomi, schema- och resursplanering och timplan. Kompetens: utbildningsavdelning, processägare, reklamation, och FAQ (gamla kunskapsredaktionen)

## **Intervju med Tony Rydberg, Stockholm 7/4 2006 kl 10.00-10.40**

**Författare:** Din position, dina arbetsuppgifter och roll på Apoteket?

**Tony:** Chef över direkt- och distansservice. 650 anställda. 4 olika enheter.

2 större enheter: KC 350 anställda

4 distansapotek 250 anställda: Boden, Solefteå, Falun, Hässleholm.

fabrik-produktionsenheter där man plockar, packar och gör i ordning för leverans till kunder, sjukhusleverans.

Mindre enheter: Distanshandel (tel och internet avropa recept samt beställa leverans dit de vill) och alternativa distributionslösningar 15 st. Under utveckling. 900 apoteksombud, serviceombud på glesbygden. Recept lämnas in, skickas in till distansapotek. Bensinmack, butik etc agerar som ombud.

15 personer som jobbar med att utveckla systemet för e-recept. Ambitionen är att alla beställningar ska komma elektroniskt i framtiden. Förbättra service och höja kvaliteten. Världsledande vad gäller den här biten. 50% av alla recept i Sverige är elektroniska.

Jag managerar de här enheterna. De här tjänsterna ska laseras inom snar framtid. Leda de andra personerna. En underchef som är ansvarig för KC, en underchef som är ansvarig för distansapoteken, en som jobbar med distanshandel och alternativa distributionslösningar.

Ledarskap, administration, management, utvecklingsfrågor (processutveckling tex från papper till elektroniskt, nya serviceformer för kunderna).

**Författare:** Vad händer just nu i apotekets omvärld?

**Tony:** 90 miljoner kundbesök. 800 öppenvårdsapotek. 80 sjukhusapoteket. Detta är relativt stabilt.

Apoteksutredning. Apoteket ur olika aspekter. Strider verksamheten mot EU lagstiftningen?

Anders Lönnberg utredare. Under 2006, 2007. Direktiv från regeringen.

Ständiga diskussioner ang olika monopol inom EU. Ylva Johansson har sagt att den nuvarande regeringen ska bibehålla det nuvarande apotekssystemet i Sverige. Utredningen har dock tillsats för att undersöka om systemet stämmer överens med EUs lagstiftning. Endast det som måste justeras kommer att justeras enligt den nuvarande regeringen.

De borgerliga har sagt att de kan tänka sig att avreglera delar av apoteket. Valet kommer bli avgörande.

**Författare:** Hur upplever du en eventuell avskaffning av monopolet?

**Tony:** Vi som jobbar för Apoteket har sagt att vi jobbar för att företaget ska klara sig oavsett marknadssituation. Det som vi gör hade vi gjort oberoende av diskussionen ang monopol. Speciellt biten med distanshandel hade vi gjort ändå. Anledningen är ökat krav som finns i samhället. 24 timmars möjligheten, kunden ska kunna komma i kontakt med myndigheter dygnet runt.

**Författare:** Vad har redan gjorts?

**Tony:** Vi har sett över Apotekets affärsplaner. Ses över kontinuerligt med tanke på omvärldens förändringar speciellt vad gäller tillgängligheten. Var apoteken ligger, öppettider, köer, sortiment etc. Apotekets KC öppet 24 timmar, e-recept. Kompetensmonopol. Måste vara apotekare el receptarie för att sälja läkemedel.

**Författare:** Fördelar och nackdelar med det svenska systemet

**Tony:** Fördelarna är de möjligheter ägaren (staten) har för översyn över läkemedelsanvändning, folkets hälsa.

Enhetlig service över hela landet. Uppdraget måste fullföljas över hela riket.

**Författare:** Blir priserna högre?

**Tony:** Nej. priset ligger på snittet eller under snittet i Europa.

**Författare:** Läkemedelsförmånsnämnden?

**Tony:** Förhandlar med läkemedelsbolagen. Läkemedlet måste först registreras hos läkemedelsverket. Apoteket lägger sedan på en marginal.

Nackdelar med monopol: tillgängligheten, öppettider. I europa har de fler apotek. I Sverige finns det ett apotek per 10000 invånare. Sverige är dock glesare bebyggt. De som jobbar har endast en arbetsgivare, kan inte hoppa.

Kan inte gå in på den utländska marknaden. En avreglering skulle kunna innebära att bedriva kedjeverksamhet på andra marknader, såsom t ex Vattenfall eller Telia.

**Författare:** Vem bestämmer vad som ska göras?

**Tony:** Jag har tidigare suttit i ledningen. Apoteket har ett avtal med staten där det regleras vad som ska göras och inte göras (se hemsidan). Styrelsen består av representanter från riksdagen, landstinget, handikappsföreningar, hälsa och sjukvård samt näringslivet. Styrelsen har tolkat avtalet och sedan bevakar den att VDN håller sig inom ramarna. Styrelsen garanterar att man jobbar i enighet med avtalet. Ledningen fattar de strategiska långsiktiga besluten. Stor frihet inom ramarna.

**Författare:** Vad ska göras framöver, vad kommer hända med Apotekets framtid?

**Tony:** Jobba på den strategiska planen Apoteket AB 2006-2010. Baseras på omvärldsanalysen. Skulle något ändras i omvärlden såsom en avskaffning av monopolet måste planen modifieras.

En avskaffning av monopolet skulle innebära att avtalet med staten försvinner, ett nytt avtal kommer. Regleringen kan dock bli ännu tuffare utan monopolet. Med en ägare är det lättare att hålla koll inte lika många lagar och författningar behövs.

De sjuka ska få läkemedel men vi jobbar även förebyggande, tex sluta röka kurser.

**Författare:** Eventuella konkurrenter?

**Tony:** Receptfria områden: detaljhandeln tex coop och åhléns, hälsokostbranschen, kedjor som finns i Danmark.

Receptbelagd verksamhet (kärnverksamhet 75% av omsättningen): andra europeiska kedjor, grossister som vill köpa apotek i Sverige.

Om en avreglering skulle ske vet man inte hur det skulle ske idag. Styckar man eller säljer av vissa apotek eller att vem som helst ska kunna få öppna apotek vet man inte.

**Författare:** Hur lång tid skulle det ta för en avreglering?

**Tony:** Först måste det bli val. Sedan blir det en utredning. Sedan en utredning om hur en avreglering skulle gå till. Det handlar om minst 3 år, långa processer.

**Författare:** Är du nöjd med förändringarna som har skett de senaste åren?

**Tony:** Ja, jag tycker att vi har jobbat på bra för att modernisera och utveckla. Vi jobbar med många nya tjänster både med privatkunder och avtalskunder såsom kommuner och landsting. Vi har en kvalitet som är konkurrenskraftig till en kostnad som inte är högre än genomsnittet.

Vi måste vara varsamma med förändringarna eftersom de flesta av våra kunder är äldre. Vi vill inte göra som Posten, deras kunder kunde inte hänga med och kände inte igen sig. Vi vill inte ha oroliga kunder, de måste lita på oss.

## Artiklar

### **Apoteket förlorar monopol på nikotintuggummin**

Aronsson, C. *Apoteket förlorar monopol på nikotintuggummin*. Di.se. 2006-01-25.

Nu är det fritt fram för Sveriges alla dagligvaruhandlare att börja sälja nikotinersättningsprodukter. Apotekets monopol förkastas slutgiltigt. Lönsamheten på nikotintuggummin är mycket hög och marknaden växer i rekordfart, visar nya beräkningar.

EG-domstolen meddelade förra året att det inte är olagligt att sälja nikotinersättningsprodukter i den svenska handeln. Handlaren Krister Hanner hade tidigare anklagats och åtalats i tingsrätten för att ha sålt receptfria rökavvänjningsmedel i strid med läkemedelslagen.

Åklagaren valde att överklaga den friande domen till hovrätten, men nu har överklagan dragits tillbaka.

"Domen är en bekräftelse på att överträdelsen som Hanner var anklagad för inte är olaglig i Sverige", säger Thomas Svaton, vd för Svensk Dagligvaruhandel.

Vad innebär domen för Sveriges handlare?

"Vi ser inte att det finns någon reglering eller något problem för en handlare som vill ta upp detta i sitt sortiment. Inte heller politiskt är det ett problem. De kan redan nu gå ut och sälja nikotinersättningsprodukter."

Svensk Dagligvaruhandel har granskat marknaden för nikotinersättningsprodukter. Sedan 1998 har försäljningen vuxit med 8-10 procent per år och uppskattas till 500 Mkr i fjol.

"När vi jämför med andra länder har vi all anledning att tro att det raskt kan öka till 800 Mkr per år", säger Thomas Svaton.

Lönsamheten är mycket god. Apoteket, som hittills haft monopol på nikotinersättningsprodukter, rapporterar en rörelsemarginal på 30-40 procent på sina receptfria läkemedel.

"Vi vet att just nikotinersättningsprodukter ligger i den övre kvartilen av det. Det är en bra inkomstkälla", säger Thomas Svaton.

Service till kunderna är ett ytterligare skäl att börja sälja nikotintuggummin, tycker han:

"Den som har både cigaretter och rökavvänjningsprodukter har så att säga hela sortimentet."

## **Apoteket pressas att bli kundvänligare**

Eriksson, H. *Apoteket pressas att bli kundvänligare*. Dn.se. 2006-04-05. (dn.se)

Apoteket pressas att bli kundvänligare. Ingen ska behöva vänta längre än fem minuter för att få ett receptbelagt läkemedel. Det lovade Apotekets vd Stefan Carlsson på bolagets stämma på onsdagen.

Apotekets monopol är utsatt för hård press. Tidigare i år föreslog en utredning att försäljning av läkemedel för rökavvänjning får säljas i annan handel. I slutet av nästa år kommer ytterligare en utredning om monopolets framtid.

Strategin för Apoteket för att klara sig på en förändrad marknad är bland annat ökad tillgänglighet.

De åtgärderna är lika viktiga om vi får fortsatt ensamrätt eller om vi får nya marknadsförutsättningar, säger Stefan Carlsson. Mindre köer är ett av målen.

Från utgången av år 2007 ska ingen behöva vänta längre än fem minuter på ett receptbelagt läkemedel, lovar Stefan Carlsson.

Ökat öppethållande är en annan del av planen.

Det skulle exempelvis kunna handla om att apotek i köpcentrum har öppet lika länge som övriga affärer.

Det handlar om öppethållande på kvällar, helger och att vi inte ska stänga på luncher. Det är vi i full färd med att genomföra.

I slutet av nästa år ska öppettiderna vara samma som i den övriga detaljhandeln.

Om ett apotek ligger i ett köpcentrum ska vi ha öppet som andra affärer, menar Stefan Carlsson.

Vi ska inte stänga tidigare än andra, säger han.

En annan sak som kan förändra förutsättningarna är om det blir ett regeringsskifte. Det skulle kunna snabba på tidsplanen för utredningen om Apotekets framtid. Men Stefan Carlsson ville inte kommentera det politiska spelet.

Frågan om vilken marknadssituation Apoteket ska verka i avgörs i Sveriges riksdag.

## Monopol på fallrepet

Kellberg, C. *Monopol på fallgreppet*. Dn.se. 2001-05-29

Detta är historien om hur en vd för ett hälsokostföretag startade kampen mot det statliga Apoteksmonopolet och vilka motdrag regeringen har i sin rockärm.

Det var maj år 2001. Krister Hanner hade fått ännu en idé.

Se hit gott folk, ett brott kommer att begås på Stureplan! Annons i Stockholmspressen. Så började kampen mot Apoteket AB och det var Krister Hanner som utmanade Goliat.

Nu är Apoteket AB:s monopol i gungning.

Vid den här tiden var Krister Hanner vd för Bringwell, ett företag som sålde hälsokost och som den våren hade öppnat en butik på Stureplan.

- På sikt ville vi starta apotek, för vi var övertygade om att Apoteket AB:s monopol skulle försvinna.

Krister Hanner och Bringwell gjorde vad de kunde för att få jätten på fall. Sedan, när detta var ett faktum, skulle han och Bringwell importera apoteksvaror från utlandet. Det skulle bli billigare för konsumenterna. Så såg man framtiden.

Men man ville börja med de receptfria läkemedlen. Väcka debatt, reta, provocera. Kanske kunna gå hela vägen till EU:s domstol i Luxemburg.

Bringwell gick ut med annonser i de stora tidningarna: "Klockan 10.00 på onsdag kommer ett brott att begås på Stureplan."

- På apoteket i Sturegallerian hade vi köpt huvudvärkstabletter och tio nikotinplåster, berättar Krister Hanner.

- Vi köpte värktabletter för 6 000 kronor och vi hade kunnat ta livet av oss flera gånger om. Men ingen av personalen reagerade. De öppnade bara en kassa till, eftersom kön av kunder blev så lång när vi hade handlat så mycket.

Krister Hanner och Bringwell ställde upp förpackningarna i sitt skyltfönster, utan innehåll, och nikotinplåstren skulle de sälja.

De tänkte begå ett brott.

Ingen annan än apoteken och apoteksombuden har nämligen rätt att i dag sälja receptfria läkemedel.

Sedan ringde Krister Hanner polisen, så att de skulle komma och beslagta plåstren. "Jippo", sa polisen. "Vi har annat att göra."

- Ändå hade vi begått ett brott mot läkemedelslagen, som kan ge två års fängelse, säger Krister Hanner.

Samtidigt som brottet begicks på Stureplan fanns ännu en annons i de stora tidningarna. Den hade rubriken: Vad har dessa tre herrar gemensamt?

I den var statsminister Göran Persson flankerad av Nordkoreas Kim Jong Il och Kubas Fidel Castro.

Vad hade de gemensamt? Jo, menade Bringwell, de är ledare för tre länder som har statsmonopol på försäljning av receptfria läkemedel.

Erik Åsbrink, före detta finansminister, blev fly förbannad.

Han var Bringwells rådgivare, men nu lämnade han prompt sitt uppdrag.

Socialdemokratiska partiet skickade ett upprört brev. Krävde fyrtiotusen till partikassan. Annars skulle det bli stämning.

- Vi svarade: "Stäm oss!"

- Men ingenting hände.

Hur tänkte ni när ni agerade som ni gjorde?

- Att det är absurt. Man kan köpa skadliga cigaretter fritt överallt, Fortsättning på nästa sida men måste gå till ett apotek om man vill köpa ett receptfritt läkemedel för att sluta röka.

Efter någon månad blev Krister Hanner kallad till polisförhör.

- Jag och min advokat hade en lättsam diskussion med en polisman som annars höll på med kvinnohandel och narkotikabrott. Han sa att det vi hade gjort var ett udda fall för honom.

Nu hade det rättsliga maskineriet rullat i gång och Krister Hanner och Bringwell gjorde vad de kunde för att så skulle ske.

Efter ett och ett halvt år hade brottet nått tingsrätten.

Vem dök då upp på banan? Jo, branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, som rymmer bland andra Ica, Axfood och Coop och som sedan år 2000 hade "arbetat med apoteksfrågan". De hade till en början sett Bringwells och Krister Hanners aktion som en gimmick. Men nu insåg man att hans och deras intressen sammanföll, att detta kunde bli ett fall för EU, att apoteksmonopolet kanske kunde skakas i sina grundvalar.

Nu kunde den så kallade egenvårdsmarknaden, receptfria läkemedel med nässprej, hostmedicin, åksjuketabletter, värktabletter och rökavvänjningsmedel bli en ny stor kaka att slåss om.

Så Svensk Dagligvaruhandel gick in och stöttade Krister Hanner med advokater och annan juridisk expertis.

När målet var uppe i Stockholms tingsrätt sade domaren:



"Ni vill väl att detta ska gå vidare till EU?"

"Ja", sa Krister Hanner och hans advokat.

Det tog ett år innan nikotinplåstren hade vandrat från tingsrätten till EU:s domstol i Luxemburg.

Nu var det januari år 2004 och Krister Hanner hade rest ner till Luxemburg.

- Det var en stor sal och många domare, säkert uppemot 20 stycken. Det här målet var ju viktigt, ett mål mot svenska staten.

- Domarna hade röda rockar och peruker och det var kul och spännande att vara där!

Nu, ytterligare några månader senare, är Krister Hanner snart framme vid målet. Nu får han snart veta vem som vinner kampen. Blir det han och Svensk Dagligvaruhandel? Eller jätten, det statliga Apoteket AB?

- Vilken egotripp om vi vinner över staten!

Krister Hanner är inte längre vd för Bringwell. När företaget började gå dåligt avvecklade han sig själv och halva personalen.

Sedan skilde han sig. Men fortsatte som tidigare att äta söndagsmiddag tillsammans med sin hustru, barnen och släkten.

Efter en tid gifte han och hustrun om sig och Krister Hanner fick en ny affärsidé.

Nu bygger han upp en hemsida på internet med recept, gastronomisk ordlista och fakta om matvaror.

## **EU kan öppna för vanliga butiker att sälja läkemedel**

Tedesjö, E. *EU kan öppna för vanliga butiker att sälja läkemedel*. Dn.se. 2004-01-20

På tisdagen förhör sig EU-domstolen om det svenska apoteksmonopolet. Ica är redo att snabbt börja sälja receptfria läkemedel i sina Etos-butiker om domstolen underkänner monopolet.

I Luxemburg inför en mängd advokater ska den svenska regeringens representanter plädера för apoteksmonopolet. Motparten i domstolen är företaget Bringwell och dess tidigare vd Krister Hanner. Han är polisanmäld för att ha sålt nikotinplåster och nikotintuggummi i företagets butiker och i förhandlingarna i domstolen backas han upp av Svensk Dagligvaruhandel, som anser att dagens monopol strider mot EU:s regler.

I potten ligger drygt tre miljarder svenska kronor. Det är försäljningen av receptfria läkemedel i apoteken i dag. En omsättning som Ica med flera gärna vill vara med och slåss om.

När företaget för två år sedan öppnade första Etos-butiken, efter holländsk förebild, fanns i bakgrunden tankegångar om att den skulle bli en "drugstore" som också sålde receptfritt.

- Jag tror inte det blir en total avreglering. Däremot en omreglering i någon form och då är det viktigt att försäljningen av nässprej, huvudvärkstabletter, nikotinplåster och liknande sker under ordnade former. Vi vill vara väl förberedda och Etos kan bli ett testprojekt för hur försäljningen ska fungera, säger Christina Ståhl, vd för Etos-kedjan som i dag består av nio butiker i Sverige.

Mats Munther, chef för Icas affärsutveckling, tror att en omreglering leder till att Ica anställer farmaceuter och i varierande grad börjar sälja receptfritt i butikerna; stormarknaderna kommer att saluföra en viss mängd medan småbutikerna förmodligen har ett mer begränsat utbud.

Men även receptfria läkemedel kan missbrukas. Vilket ansvar kommer Ica att ta?

- Vi tar jätteseriöst på det här och då handlar det bland annat om att öka kompetensen och ha en hög säkerhet. Preparat som bör hanteras över disk ska göras så även i fortsättningen, säger Mats Munther.

Bland Etos hyllor med kosttillskott, schampo och även smågodis är meningarna något delade hos kunderna om monopolet ska avregleras eller inte.

- Fler borde få sälja receptfritt. Det skulle göra det lättare för alla och man behövde till exempel inte passa apotekens öppettider. I Frankrike finns det ett apotek i varje gathörn och här i Stockholm är det väl inget större problem, men jag kan tänka mig att på mindre orter kan det bli mer lättillgängligt om fler får sälja, säger Marie Brandvold.

Kunden Anneli Ekblad tycker i och för sig att det är bra om fler får sälja, men har också invändningar: - Det beror på hur de löser det med personalen. Jag vill alltid kunna fråga någon om råd när jag handlar apoteksvaror, säger hon.

## **Matjättar vill börja sälja läkemedel i butikerna**

Gripenberg, P. *Matjättar vill börja sälja läkemedel i butikerna*. Dn.se. 2005-07-05

Börsbolagen Axfood och Wilhelm Sonesson ska ansöka hos Läkemedelsverket om att få sälja receptfria läkemedel. Detta sedan en enhällig tingsrätt friat Krister Hanner, som för fyra år sedan sålde nikotintuggummi.

Ansökningarna till Läkemedelsverket är en direkt reaktion på den friande domen i Stockholms tingsrätt. Wilhelm Sonesson och Axfood räknar med att lämna in ansökan denna vecka. Ica och Coop skickade in sina ansökningar i går. Vi-butikerna i Stockholm och Skånebaserade Bergendahls har redan ansökt - och fått avslag.

-Vi har tillstånd att leverera den här typen av varor i vår partihandel. Men nu tittar vi också på våra egna butiker och vår relativt stora postorderverksamhet, säger Lennart Nylander, vd för hälsoföretaget Wilhelm Sonesson där bland annat kedjan Naturapoteket ingår.

Han tror att till årsskiftet kan det finnas receptfria läkemedel i butikshyllorna.

-Vi vill sälja på en reglerad marknad och därför går vi den här vägen, säger Johan Wiklund hos Ica.

Han har inte stora förhoppningar om att Läkemedelsverket ska säga ja, men menar att detta sätter press på regeringen att vara mer aktiv.

-Regeringen har varit passiv och den måste nu se till att det kommer ett regelverk på plats som tillåter andra aktörer än Apoteket att sälja receptfritt, säger han.

På Läkemedelsverket säger tillförordnade generaldirektören Bengt Danielsson att även de nya ansökningarna kommer att få avslag. Domen från tingsrätten påverkar, enligt honom, inte verkets handläggning. Det gör i stället det nya avtal för Apoteket som regeringen beslutade om den 24 juni.

Tomas Svaton, vd för intresseorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, förklarar att blir det avslag på ansökningarna kommer man att lämna klagomål till EU-kommissionen.

Vård- och äldreomsorgsminister Ylva Johansson förklarar å sin sida att svensk lag fortfarande gäller.

-Det EG-domstolen haft synpunkter på har vi reglerat i och med det nya avtalet med Apoteket. Dessutom vill jag utveckla ett system och tillåta till exempel nikotinersättningsmedel i butiker som säljer cigaretter och snus, säger Ylva Johansson.

Vad tycker du om att regeringen åter riskerar att Apoteket blir ett EU-ärende?

-Det har jag inga kommentarer till. Jag räknar med att vi kan ha en god dialog med handeln och inte hamnar på en konfrontationskurs, säger Ylva Johansson.

I augusti är ett möte planerat mellan handelns företrädare och socialdepartementet där de ska diskutera direktiven till en utredning som ska se över handeln med läkemedel.

Stockholms tingsrätt tolkar utlåtandet från EU:s domstol i Luxemburg, som kom för en dryg

månad sedan, på ett annat sätt än regeringen. Regeringens ståndpunkt har varit att apoteksmonopolet fått klartecken, men att bara vissa justeringar måste göras, som att se till att utländska leverantörer inte missgynnas.

Men tingsrätten skriver ordagrant: Förhandsbeskedet bör enligt tingsrätten mening tolkas så att det, trots att motiveringen endast rör begränsade frågor, innebär ett EG-rättsligt underkännande av apoteksmonopolet såsom det var utformat i maj 2001.

Därmed anser tingsrätten att Krister Hanner visserligen bröt mot läkemedelslagen. Men eftersom apoteksmonopolet då stred mot EU:s lag kan inte straffbestämmelsen användas.

Om domen ska överklagas är oklart. Åklagaren Stefan Lind är på semester. Chefsåklagare Birgitta Cronier har tills vidare tagit över, men hon ska först rådgöra med experter internt innan hon beslutar om åklagarmyndigheten ska överklaga.

För Svensk Dagligvaruhandel, som stöttat Krister Hanner, är domen också ett litet bakslag. Tingsrätten anser nämligen att advokatkostnaderna på 4,2 miljoner kronor inte ska betalas av staten, utan stanna på organisationen.