



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Juni 2003

Strategiutveckling bland läkemedelsföretag vid patentutgång – med fokus på företagets lönsamhet.

Handledare
Gösta Wijk

Författare
Anders Paulsson
Niklas Rosenlind

Förord

Ett gammalt kinesiskt ordspråk säger att:

Lär mig – och jag kommer att glömma.

Visa mig – och jag kommer att komma ihåg.

Involvera mig – och jag kommer att förstå.

Ta ett steg tillbaka – och jag kommer att agera!

Det gamla kinesiska ordspråket betyder att den lärande processen kan ske på olika sätt. Antingen blir vi matade med ny kunskap eller också söker vi själva upp kunskapen.

Att skriva en uppsats innebär att i allra högsta grad om förmågan att själv kunna söka upp kunskap. Men också om att förmedla det nya författaren upptäcker under sökandets gång.

Läkemedel blir allt dyrare för företagen att utveckla. Dessutom har kraven på säkerhet ökat från myndigheternas sida. Att utveckla ett originalläkemedel för en kronisk sjukdom uppges kosta sju miljarder kronor och kan ta mellan tio till tolv år. För att skapa incitament för utvecklingen av läkemedel och skydda de investeringar i samband med den framtagna produkten, är det viktigt med patent. Detta har väckt ett intresse för att se hur läkemedelsföretagen hanterar denna komplexa situation.

Vi vill speciellt tacka de tre respondenterna för att de tog sig tid och lät oss ta del av företagets tankar angående strategierna vid patentutgångar. Ett tack även till vår handledare och examinator Gösta Wijk. Vidare vill vi tacka Cecilia Paulsson som har fått oss att se ljuset i tunneln, vid ett flertal tillfällen.

Eventuella fel och brister i denna uppsats är våra egna och ovan nämnda kan inte lastas för dessa.

Slutligen riktas ett tack till vänner och familj som bidragit med kritiska ögon.

Lund den 2 juni 2003

Anders Paulsson

Niklas Rosenlind

SAMMANFATTNING

- Titel:** Strategiutveckling bland läkemedelsföretag vid patentutgång – med fokus på företagets lönsamhet
- Författare:** Anders Paulsson och Niklas Rosenlind
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är ur ett retrospektivt synsätt studera och analysera de 15 mest sålda läkemedelspreparaten under de senaste 10 åren, för att se om det finns mönster i strategin hos läkemedelsföretagens handlande vid patentutgångar. Vidare har undersökningen för syfte att utifrån intervjuer med fyra läkemedelsföretag studera deras strategier för att bibehålla bästa möjliga lönsamhet på preparatet vid en patentutgång. Valet av dessa fyra läkemedelsföretag bygger på att de har den största försäljningen på den svenska marknaden.
- Problemformulering:** Vilken position väljer läkemedelsföretagen för lönsamhet? På vilket sätt förändras intäkterna på preparat i samband med att deras patent utgår?
Vilken/vilka strategi/er bedriver läkemedelsföretagen i samband med att patenten utgår?
Finns det olika tillvägagångssätt, beroende på storlek på försäljning på läkemedelspreparatet?
- Nyckelord:** Strategi, Lönsamhet, Patent och Läkemedel.
- Metod:** Undersökningen har skett i två olika steg, innehållande en kvantitativ metoddelen och en kvalitativ metoddelen. Försäljningstabellerna från de senaste tio åren användes för att få fram om det fanns strategier vid en patentutgång bland de olika företagen. Den kvalitativa metoddelen användes för att komplettera den kvantitativa metoden och få en djupare förståelse för företagets strategier för att bibehålla lönsamhet efter en patentutgång.
- Teorier:** I undersökningen har det teoretiska avsnittet varit baserat på rationell strategisk ansats som tillhör en de äldsta strategiteorierna. Förespråkarna för denna modell ser på strategin som en medveten, förplanerad handlingslinje. De specifika teorierna är SWOT-analys, Porters differentieringsmodell, Boston Consulting Groups modell över ett kassaflöde, Lieberman och Montgomerys First mover advantages analys och Normanns teorier.

- Resultat:** Tendensen är att patent läkemedlen rör sig inom vissa sjukdomsområden. Företagen i undersökningen vill ha en viss bredd (sjukdomsområden), men de vill samtidigt skapa en unik konkurrensfördel på vissa läkemedel för att kunna uppehålla lönsamheten. Utifrån resultatet kan det utläsas att detta görs genom att ha patentpreparat inom några få områden.
- Resultatet visar en tendens på vikande försäljningsintäkter efter patentutgång av läkemedelspreparat. Orsaken till den förhöjda konkurrensen från generiska företag är ett ökat intresse från dessa, detta på grund av den stegrande lönsamhetspotentialen.
- Variabler som kan påverka handlingsmönstret vid patentutgång är beroende på läkemedelsområde, uttalade strategier från företaget, möjlighet till tilläggsopatent, lönsamhetspotential, framtida konkurrens från generiska företag och produktens komplexitet.
- Analys:** Störst förutsättning har läkemedelsföretagen vid en fokusering på områden där företaget besitter styrkor och externa möjligheter, vilket genom rätt strategier, då företaget kan nå de mål och visioner som ska tillfredsställa företagets intressenter.
- Företagen har god kännedom om komplexiteten i läkemedelspreparatens delade marknadssituation. Det vill säga en tidsbegränsad monopol-situation, som följs av en fri konkurrens. I ett tidigt forskningsstadium är det viktigt för läkemedelsföretagen att välja forskningsområde (fokusering). Däremot vid patentutgång är två positioner aktuella för en fortsatt konkurrens, dessa är antingen sänka priset (kostnadsledarskap) eller skapa tilläggsopatent (differentiering).
- Slutsatser:** I studien har det visat sig att förutsättningarna som uppkommer vid en patentutgång är åtskilliga. Detta medför att vi ej kan uttala oss om ett generellt tillvägagångssätt. I resultatet av studien har dock vissa mönster kunnat skönjas. Ett av dessa mönster är att läkemedelsföretagen genom tilläggsopatent differentierar sig på olika sätt. Fast ett tydligare mönster är att läkemedelsföretagen är mer benägna att sänka sina priser vid patentutgång på en marknad med fri konkurrens, vilket har framkommit i intervjuerna. Dessa två mönster har genom en applicering av Porters Differentieringsmodell visats i studien.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Avgränsningar	3
2. Centrala begrepp	4
2.1 Patent.....	4
2.2 Generika.....	5
2.3 Läkemedelslivscykel.....	6
2.4 Statliga regleringar	6
2.5 Produktutveckling	7
2.6 Parallellimport.....	8
2.7 Hälsoekonomi.....	9
3. Metod	10
3.1 Val av ämne	10
3.2 Val av metod	10
3.3 Tillvägagångssätt	11
3.4 Datainsamling.....	12
3.4.1 Insamling och bearbetning av primärdata	13
3.4.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata	13
3.4.3 Intervjuteknik.....	14
3.5 Giltighetsanspråk.....	14
3.5.1 Validitet.....	15
3.5.2 Relevans.....	15
3.5.3 Reliabilitet	16
3.6 Metoddiskussion.....	16
4. Teori	17
4.1 Rationell strategisk ansats.....	17
4.2 Den rationella modellen	19

4.2.1 Strategisk position	19
4.2.1.1 SWOT-analys	20
4.2.2 Strategiska val	20
4.2.2.1 Porters differentieringsmodell.....	21
4.2.2.2 BCG-modellen.....	24
4.2.2.3 First mover advantage.....	25
4.2.2.4 Normanns teorier.....	26
5. Resultat.....	28
5.1 Position	28
5.1.1 Tabellresultat	28
5.1.2 Intervjuresultat	31
5.1.3 Sammanställning	31
5.2 Förändringar av preparatens intäkter.....	31
5.2.1 Tabellresultat	32
5.2.2 Intervjuresultat	32
5.2.3 Sammanställning	33
5.3 Strategi vid patentutgång.....	33
5.3.1 Tabellresultat	34
5.3.2 Intervjuresultat	35
5.3.3 Sammanställning	37
6. Analys	39
6.1 Position	39
6.2 Förändringar preparatens intäkter	41
6.3 Strategi vid patentutgång.....	42
7. Slutsats	46
7.1 Slutsats	46
7.2 Förslag till fortsatt forskning.....	47
8. Källförteckning.....	48
Bilaga 1 Tabellresultat	
Bilaga 2 Enkät	

1

INLEDNING

I detta första kapitel kommer det att ges en bakgrund till uppsatsens ämne och problemformulering. Vi beskriver läkemedelsbranschens situation angående patent och hur lönsamheten påverkas av detta. Kapitlet avslutas med syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

”Det strategiska målet för ett företag är att få avkastning på sitt kapital, om denna avkastning på lång sikt inte är tillfredsställande ska denna brist rättas till eller också ska företaget lägga ner verksamheten”¹

Företagets mål är att besitta en position som är unik på marknaden, detta kan erhållas genom olika marknadssituationer. Inom läkemedelsindustrin används patent för att få en långvarig konkurrensfördel och ohotat generera mervärde till organisationen.²

Läkemedel blir allt dyrare för företagen att utveckla, detta på grund av att många enklare uppfinningar är redan gjorda. Det stora problemet för branschen är att läkemedelsbranschen satsar på allt färre riskprojekt. Dessutom har kraven på säkerhet ökat från myndigheternas sida. Att utveckla ett originalläkemedel för en kronisk sjukdom uppges kosta sju miljarder kronor och kan ta mellan tio till tolv år.³

För att skapa incitament för utvecklingen av läkemedel och skydda de investeringar i samband med den framtagna produkten, är det viktigt med patent. Patent är av stor ekonomisk betydelse för den som utvecklar läkemedel. Det tillförsäkrar uppfinnaren en tidsperiod då ingen annan kan utnyttja uppfinningen kommersiellt utan tillstånd från patentinnehavaren. Samtidigt måste innehavaren av patentet medverka till att uppfinningen offentliggörs så att uppfinningen kan utnyttjas av andra när patenttiden gått ut.⁴

¹ Sloan A, "My years with General Motors", 1963

² Ibid

³ Dagens Industri, 030408.

⁴ Domeij B, "Läkemedelspatent – patent på läkemedel i Europa ur ett rättsvetenskapligt och rättsekonomiskt perspektiv", 1998

Strategi handlar om att det finns en medvetenhet inom företaget och utifrån denna utnyttja sina egna styrkor och minimera svagheter. Detta med anledning för att få marknadsfördelar mot omgivningen och tillfredsställa företagets huvudsakliga intresser.⁵

Utan patentskydd skulle det inte finnas någon större anledning för intresse i en innovativ verksamhet. Den forskningsbaserade läkemedelsindustrin är i hög grad beroende av patentskydd för att kunna utveckla sina nya läkemedel.⁶ Men vad ryms inom ett läkemedelsföretag medvetenhet för att bibehålla sin lönsamhet inför en patentutgång?

Läkemedelsföretag tenderar att bygga sin lönsamhet på enstaka patent, genom detta uppnår företaget en monopolsituation där organisationen är ohotad från omvärldsfaktorer. Påverkan kan också komma från den internationella marknaden vilket kan medföra att patenterade produkter får priskonkurrens från parallellimporterade produkter.

Patentskyddet är dock tidsbestämt och medför att strategi/strategier måste utarbetas för att erhålla en beredskap inför en patentutgång.⁷

Denna studie ämnar till att undersöka om det finns ett generellt handlingsätt bland läkemedelsföretag vid patents utgång. En kunskap som kan ligga till grund för att kunna utläsa om det finns ett generellt tillvägagångssätt som kan gestalta ett genomsnittsföretag inom läkemedelsbranschen vid en patentutgång. Värdet av att få ökad kunskap inom ämnet har aktualiserats. Dels på grund av att statliga regleringar har ändrats. Regleringarna har medfört att kostnaderna för läkemedlen hamnat i fokus och att patienterna har en rättighet att få information om det lägsta prisalternativet. Dels utifrån ett hälsoekonomiskt perspektiv att bristande resurser och ökade sparkrav medför en ökad prisedvetenhet i distributionen av läkemedelspreparat.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är ur ett retrospektivt synsätt studera och analysera de 15 mest sålda läkemedelspreparaten under de senaste 10 åren, för att se om det finns mönster i strategin hos läkemedelsföretagens handlande vid patentutgångar. Vidare har undersökningen för syfte att utifrån intervjuer med fyra läkemedelsföretag studera deras strategier för att bibehålla bästa möjliga lönsamhet på preparatet vid en patentutgång. Valet av dessa fyra läkemedelsföretag bygger på att de har den största försäljningen på den svenska marknaden.

⁵ Föreläsning, Sven-Olof Collin, 020915

⁶ Läkemedelsindustriföreningen, *Patent i Världen*, 1998

⁷ Ibid

1.3 Problemformulering

Studien har för avsikt att undersöka läkemedelsföretags tillvägagångssätt vid patentutgång och utifrån den information som framkommer i resultatet se om det finns mönster i strategin hos läkemedelsföretagens handlande vid patentutgångar. Undersökningen har som avsikt att möjligt förklara förekommande strategi hos de utvalda läkemedelsföretagen utifrån befintliga förklaringsmodeller i teorin.

För att få svar på vårt syfte, har följande frågeställningar arbetas fram:

- Vilken position väljer läkemedelsföretagen för lönsamhet?
- På vilket sätt förändras intäkterna på preparat i samband med att deras patent utgått?
- Vilken/vilka strategi/er bedriver läkemedelsföretagen i samband med att patenten utgår?
- Finns det olika tillvägagångssätt, beroende på storlek på försäljning på läkemedelspreparatet?

1.4 Avgränsningar

- Studien undersöker läkemedelsföretag som har försäljning på den svenska marknaden. Med den svenska marknaden menar vi försäljningen av läkemedelsprodukter i Sverige av både svenska och utländska bolag.
- Avgränsningar har gjorts utifrån ett urval av de femton mest sålda produkterna under en tioårsperiod. Detta gör vi för att branschen förändras i en alltmer snabbare takt. Vad som händer innan denna period är inte relevant för studiens syfte.
- Vid urvalet av läkemedelsföretag i den kvalitativa metoddelen, valde vi att begränsa oss till att utgå från fyra företag. Valet av dessa fyra läkemedelsföretag bygger på att de har den största försäljningen på den svenska marknaden.
- Tidigare strategier från företagen, som har varit implementerade i organisationen, kan vi inte uttala oss om med det angreppssätt som använts i studien. Det vi undersöker är själva produkterna och inte organisationen i allmänhet, det kan dock finnas likheter.
- Studien kommer att utgå utifrån ett företagsperspektiv och utgår ifrån den rationella strategiska ansatsen, med dessa innehållande teorier och modeller.

2

CENTRALA BEGREPP

I detta kapitel kommer vi att beskriva de begrepp som måste klargöras för att en förståelse skall skapas av de fakta som kommer att behandlas i uppsatsen.

2.1 Patent

Ett patent i Sverige gäller under maximalt 20 år räknat från den dag innehavaren lämnade in ansökningen till patent och registreringsverket. För läkemedel finns också möjlighet till förlängning genom ett tilläggskydd på max 5 år. Exempel på tilläggskydd kan vara ny design (kapsel, pulver eller flytande). Detta skydd har framtagits på grund av den långa tid det tar för ett läkemedel att nå från den patenterade substansen till apotekshyllorna.⁸

Ett patentskydd på 20 år kan alltså förefalla vara en mycket lång tid men i praktiken är den "effektiva" patenttiden utan tilläggskyddet endast 8-12 år för läkemedel. Detta är den tiden tillverkaren kan åtnjuta viss marknadsexklusivitet och då om möjligt återvinna nedlagda utvecklingskostnader.⁹

Inom läkemedel finns det tre olika patenteringsformer: produktpatent, metodpatent och användarpatent och därmed även tre olika sätt som intrång kan ske. Kortfattat kan dessa tre beskrivas som:¹⁰

Produktpatent

Detta är patentering av en slutprodukt, en kemisk formel, samt metoden för att framställa produkten på. Ett exempel på produktpatent är Omeprazol som är den patenterade substansen i Losec, där Hässle patenterade alla de olika möjligheterna samt alla reaktioner som leder fram till slutprodukten.¹¹

⁸ Läkemedelsindustriföreningen, *Patent i Världen*, 1998.

⁹ Ibid

¹⁰ Domeij B, "Läkemedelspatent – patent på läkemedel i Europa ur ett rättsvetenskapligt och rättsekonomiskt perspektiv", 1998

¹¹ Ibid

Metodpatent

Inom metodpatent finns det flera slags tillverkningsätt på den patenterade produkten. Ett exempel kan vara en ny enklare, mer ekonomisk framställning av ett känt läkemedel. Patentet täcker endast framställningsmetoden och företaget hamnar ofta i beroendeställning till den som patenterat slutprodukten. I slutändan får företaget betala en avgift för att de producerar deras patenterade produkt.¹²

Användarpatent

Användarpatentet används då ett redan etablerat ämne verkar inom ett läkemedelsområde, genom en innovation också kan används till nya användningsområden.¹³

Ett exempel är substansen acetylsalicylsyra, som används mot huvudvärk i tabletter som Treo och Magnecyl, vilket även är verksamt som blodförtunnare.

Det förekommer ständigt ägarrättsliga tvister om hur vem som är innehavare till en idé.¹⁴

2.2 Generika

När patenttiden har gått ut, så öppnas marknaden upp för nya företag att producera lika produkter som patentet var. Ett generika är alltså samma produkt som själva patentet. Sedan generika introducerades på den svenska marknaden har uttrycket generisk föreskrivning kommit att avse förskrivning av dessa, vanligen billigare varianter. Generika innehåller samma aktiva substanser som originalpreparaten men säljs till andra namn och lägre priser.¹⁵

Försäljningen av generika får ske först sedan patenttiden gått ut för originalläkemedlet. Antalet generika har ökat snabbt under de senaste åren. Ekonomer har beräknat att konsekvent förskrivning av den billigaste varianten av generika skulle medföra stora besparingar för stat och landsting.¹⁶

Historiskt sett så startar företagen som hade patentet ofta egna generikaföretag. De vill fortfarande vara kvar på marknaden och slåss om vinsten, som dock blir mindre nu än innan.¹⁷

¹² Domeij B, "Läkemedelspatent – patent på läkemedel i Europa ur ett rättsvetenskapligt och rättsekonomiskt perspektiv", 1998

¹³ Ibid

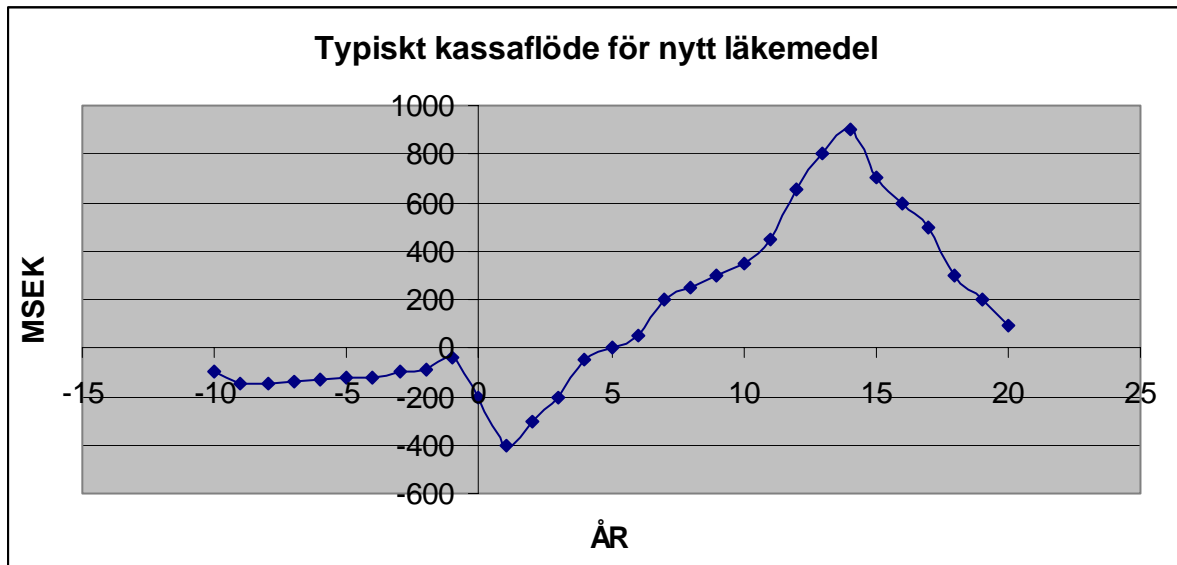
¹⁴ Ibid

¹⁵ Nationalencyklopedins lexikon

¹⁶ Intervju med Veiny Eriksson, Apoteket

¹⁷ Ibid

2.3 Läkemedelslivscykel



Figur 2.1 Kassaflöde för ett läkemedel¹⁸

Figuren ovan visar hur kassaflödet är runt ett nytt patenterat läkemedel. När patentet blir godkänt symboliseras med år 0, tiden innan består av mycket forskning. Orsaken till att det inte blir vinst direkt efter att patentet har blivit godkänt, är att företagen väljer att söka patent väldigt tidigt. Efter att det har blivit godkänt, satsas det stora resurser för att preparatet ska komma ut till patienterna så tidigt som möjligt.¹⁹

Det ska dock nämnas att detta kassaflöde är generellt för branschen, därför finns det stora skillnader mellan preparaten. Ett nollresultat för produkten uppnås cirka åtta år efter det att patentansökan ingivits.²⁰

2.4 Statliga regleringar

Inom nationalekonomin finns det föreskrifter som staten utfärdar i syfte att påverka ekonomin i önskad riktning. I motsats till skatter och statsutgifter är regleringar inte marknadskonforma, det vill säga de verkar inte via prismetanismen.²¹

I Sverige finns ett mål att alla individer ska få tillgång till läkemedel. För att detta ska kunna gå, går staten in och subventionerar vissa läkemedel och priset sjunker därför

¹⁸ Läkemedelsindustriföreningen, *Patent i Världen*, 1998.

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

²¹ Nationalencyklopedins lexikon

för patienten. Staten styr verksamheten genom regleringar av områden, som till exempel djurförsök, parallellimport, subventioner och generika föreskrivning.²²

2.5 Produktutveckling

Utvecklingstiden för ett läkemedel är idag i genomsnitt tio till tolv år. Under en så lång tidsperiod kan många förändringar äga rum i omvärlden. Det är riskfyllt med investeringar i denna process, vilket inte alltid förstås av andra branscher. I utvecklingen av nya preparat delas de in i fyra steg. Här nedan ska vi kortfattat redogöra för de olika stegen.²³

Grundforskning: Här arbetar kemister tillsammans för att försöka finna ny information om olika sjukdomsorsaker. Även forskare från universitet och sjukvård kan medverka till arbetet. När tillräckligt med information samlats in, inleds arbetet med utformning av olika testmetoder för att kunna undersöka substanserna på den aktuella sjukdomen. Endast om det kan vara möjligt att få ett fullgott patentskydd för substansen går företaget vidare i utvecklingsprocessen. Endast en av några tusen studerande substanser når marknaden som ett ändamålsenligt läkemedel.²⁴

Prekliniska fasen: I denna fas provas säkerheten angående akut eller kronisk åkomma, eventuella effekter, om substansen är cancerframkallande och biverkningar. Här bestäms det lämpligaste beredningsformen (tablett, kapsel, injektion etc.) När arbetet har nått så långt att substansen med rimlig säkerhet bedöms kunna provas på människa, ansöker företaget om tillstånd för detta hos berörda myndigheter.

Kliniska prövningar: Först ges substansen till friska och frivilliga personer i låga doser och om svaren är positiva fortsätter företaget till den nivå som är aktuell för den verkliga terapin. Efter detta provas substansen på patienter som lider av den aktuella sjukdomen. Till sist jämförs resultatet av den aktuella substansen med en placebo (inaktivt medel, vanligtvis en sockertablett). Är allt positivt godkänns det (förpackningar, märkning, bipacksedlar, varumärke och namn fastställs).²⁵

Fortsatt utvecklingsarbete: Efter det att nya läkemedel introduceras på marknaden fortsätter ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete. Bland annat kontrolleras produktens ändamålsenlighet och säkerhet i den kliniska vardagen.

²² Intervju med Veiny Eriksson, Apoteket.

²³ Läkemedelsindustriföreningen, *Patent i Världen*, 1998.

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

Särskilt observeras tecken på biverkningar, vilka analyseras och förklaras för vård och kontrollmyndigheter.²⁶

2.6 Parallellimport

Skillnader mellan länder i politiska, sociala, ekonomiska, valutamässiga och lagstiftande avseenden kan skapa prisskillnader på läkemedel. Detta skapar i sin tur möjligheter för parallellhandel, vilket innebär att läkemedel som förekommer på såväl hög- som lågprismarknad kan upphandlas på lågprismarknad och transporteras till högprismarknad för att där pris konkurrera med originalprodukten.²⁷

Priset på patenterade produkter är relativt stort och det blir patienten som blir lidande. För att kunna kringgå detta så kan parallellimportföretag importera samma produkt som säljs billigare i andra länder. Genom att byta kartong och informationen om läkemedlet kan det då säljas i Sverige, eftersom innehållet i läkemedlet är detsamma. Då främst ifrån de sydeuropeiska länderna, där priserna på läkemedel är betydligt billigare än i Sverige.²⁸

²⁶ Läkemedelsindustriföreningen, *Patent i Världen*, 1998.

²⁷ Ibid

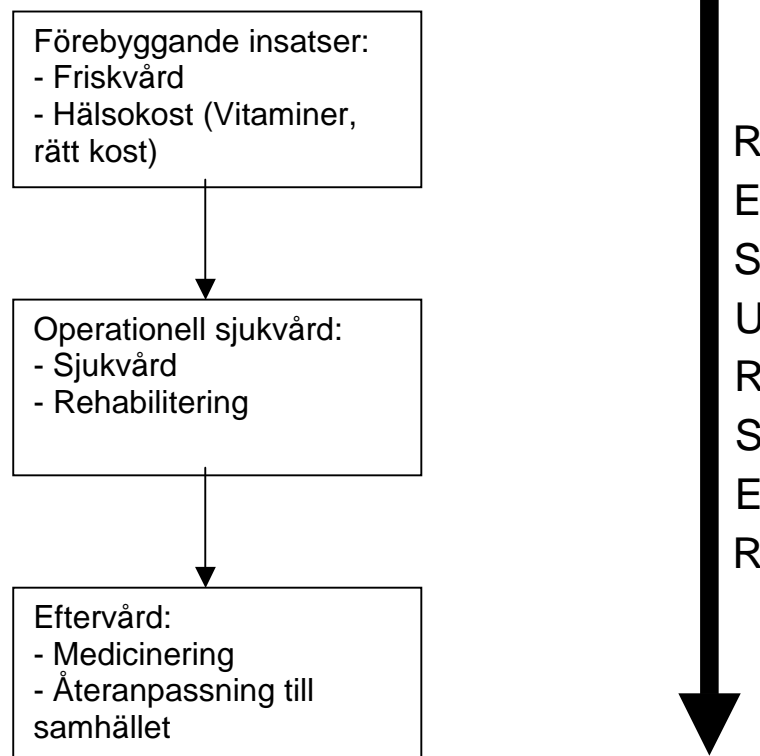
²⁸ Intervju med Veiny Eriksson, Apoteket.

2.7 Hälsoekonomi

Läkemedlets roll i hälso- och sjukvård har utvecklats mycket starkt och bidragit till snabb och effektiv läkning och lindring för stora patientgrupper. Kostnaderna för läkemedel har under de senaste åren ökat kraftigt. I debatten framkommer det att spekulationer om att en överförbrukning av läkemedel till följd av subventionen ej är kostnadseffektiv.²⁹

Av vårdens resursfördelning har en omfördelning skett till en starkt ökande andel av läkemedel. Ökning av kostnaderna för staten och landstinget har successivt ökat. Detta beror på att staten har tvingats dra in mycket på sjukhusens resurser och detta har därför medfört att användningen av läkemedelspreparat har ökat. Om det går att bevisa den medicinska nyttan överträffar sjukvården, är det befogat att i framtiden använda sig av större andel av läkemedel i Hälsoekonomins värdekedja (se figur nedan).³⁰

Hälsoekonomins värdekedja:



Figur 2.2 Modell över hälsoekonomins resurskedja.

²⁹ Patent Medicine, Crain's New York Business, 2000-07-02

³⁰ Ibid

3

METOD

I detta kapitel redogör vi för metoddiskussion, val av ämne, tillvägagångssätt (deduktiv och induktiv), val av metod (kvalitativ och kvantitativ), datainsamling, giltighetsanspråk och till sist uppsatsens fortsatta disposition.

3.1 Val av ämne

Undersökningen ämnar studera läkemedelsbranschen och vilka strategier företagen bedriver efter att patentet har gått ut på preparat. Anledningarna till att vi vill studera detta är många, men en av de starkaste är att vi finner branschen väldigt föränderlig. Det skiftar från det ena året till det andra, orsaken till detta är nämligen patentens betydelse för branschen. Det finns olika ämnen inom området läkemedelsbranschen, som kan vara av stort intresse att studera.

För att få fram information som är relevant till undersökningens syfte, gjordes ett urval av de företag som uppnått störst försäljningsandel av de 15 mest sålda läkemedel i Sverige under de senaste 10 åren. Det är av stort intresse att försöka se ett mönster i branschen, om hur organisationen bemöter konkurrensen när patenttiden är slut. Vilken strategi ska väljas och finns det någon som är bättre än någon annan i den specifika situationen?

3.2 Val av metod

När det ska väljas vilken metod som är mest applicerbar på undersökningen gäller det att titta på uppsatsens syfte. Det finns två ytterligheter när det gäller val av metod, kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ metod är metoder som syftar till att skapa en förståelse med hjälp av kvalitativ data. Undersökningen bygger främst på intervjuer med individer eller en grupp av individer. Syftet med kvalitativ metod är att beskriva, förstå och analysera beteendet eller innebörden i varför ett företag gör på ett visst sätt.³¹

Fördelen med kvalitativ metod är att det finns en bra dialog mellan de inblandade och forskaren, detta skapar en djupare och bredare förståelse för intervjupersonerna på

³¹ Lundahl U och Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999

de involverade företagen. Nackdelen är att undersökningen kan bli influerad av dels de personerna som genomför den utifrån den kunskap de bär med sig om ämnet, dels av respondenten som kan ange en nyanserad bild av organisationen som han/hon arbetar på.³²

Kvantitativ metod är främst att forskaren använder sig av olika former av statistik. Det som undersöks är objektivt mätbart och resultaten går att redovisa i siffror. Utmärkande för kvantitativ metod är att insamlandet ofta går på bredden istället för djupet. Datamängden ska vara så omfattande att resultaten kan representera det som syftades till undersökningen. Fördelen med kvantitativa metoden är att forskaren har stor möjlighet att utforma själva undersökningen, påverkningsgraden från respondenterna blir mindre. Nackdelen är dock att svaren blir begränsade utifrån vad forskaren frågar om. Nyanseringen som framkommer i den kvalitativa metoden kan inte uppnås med den kvantitativa. För att kunna generalisera resultat som utgår ifrån kvantitativ metod är det viktigt att forskaren beskriver öppet och utförligt vad och hur han valde sin undersökningsgrupp och metod för att undersöka det aktuella ämnet. Görs inte detta får studien en låg validitet. Det blir samtidigt svårare för andra forskare som vill undersöka ämnet och få samma resultat, vilket resulterar i att studien då anses ha låg reliabilitet.³³

Studien innehåller en kvantitativ metoddelen och en kvalitativ metoddelen. Försäljningstabellerna från de senaste tio åren användes för att få fram om det fanns strategier vid en patentutgång bland de olika företagen. När diagrammen ur det sammanställda tabellresultatet (se Bilaga 1 Tabellresultat), har tolkats, har det främst gjorts med en okulär bedömning för att se eventuella mönster vid patentutgång. Den kvalitativa metoddelen användes för att komplettera den kvantitativa metoden och få en djupare förståelse för företagets strategier för att bibehålla lönsamhet efter en patentutgång.

3.3 Tillvägagångssätt

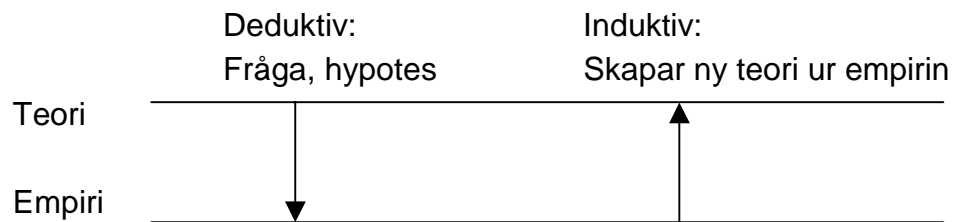
Val av metod väljs ifrån två övergripande angreppssätt, dessa sätt är induktion och deduktion. Att arbeta deduktivt är att forskaren utgår från en relevant och befintlig teori, för att komma fram med en hypotes och sedan testa detta mot empirin. Induktivt är att själv prestera och utveckla teorier genom empiri och insamlad data.³⁴

³² Halvorsen K, *Samhällsvetenskaplig metod*, 1992

³³ Ibid

³⁴ Johansson Lindfors, *"Att utveckla kunskap"* 1993

Här nedan presenterar vi en modell, som kanske lättare åskådliggör skillnaderna mellan de olika sätten.



Figur 3.1 Deduktiv och induktiv ansats³⁵

Det finns även ett tredje angreppssätt och det är abduktiv, som anses vara en mellanväg mellan deduktion och induktion. Denna brukar betecknas som den gyllene medelvägen. Denna metod används främst vid fallstudier, där forskaren utgår från empirin, fast tar hjälp av befintliga teorier och andra föreställningar om hur det ska vara.³⁶

Valet av teorier utgår ifrån problemområdets beskaffenhet, nämligen läkemedelsföretagens strategier vid patentutgång. I det specifika området finns det ingen teori som behandlar strategier vid patentutgång. Avsikten har varit att beskriva om det går att se mönster angående lönsamheten hos preparaten i läkemedelsföretagen. Tillvägagångssättet har som avsikt att möjligt förklara förekommande strategi hos de utvalda läkemedelsföretagen utifrån tabellresultat och intervjuer med de inblandade läkemedelsföretagen.

3.4 Datainsamling

En viktig del av undersökningens arbete är att insamla data som går att använda. Data delas in i primärdata och sekundärdata, primärdata är material som forskaren samlar in, till exempelvis genom intervjuer och enkäter medan sekundärdata är vad andra har sammanställt, till exempel litteratur.³⁷

För att få underlag om vilka läkemedelsföretag som har läkemedel som är patentbelagda har vi tagit kontakt med läkemedelsföreningen för att få statistik över försäljningen de senaste tio åren. Undersökningen har skett i två olika steg, först har studien utgått ifrån företagets försäljningsvolym i Sverige för att göra ett urval angående intervjuerna. Andra steget var att utifrån försäljningstabellerna skapa en överskådlig presentation över preparat som är/har varit innehavare av patent.

³⁵ Johansson Lindfors, "Att utveckla kunskap" 1993

³⁶ Ibid

³⁷ Lundahl U och Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999

Det har skrivits mycket om själva branschen, men det mesta är kemiinriktat och går in på hur och vilka substanser som finns i de olika preparaten. Detta är utanför vårt intresse och den mesta informationen om företags olika strategier har vi fått genom de olika intervjuerna. I och med att det inte finns så mycket undersökt inom området blev det tvunget att i studiedesign innehöll två metoder. Första steget var att få information om det område som skulle undersökas. Steg två blev sedan en fördjupning av några valda delar av det som kom fram i den första delen.

3.4.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Primärdata som vi använder, består av telefonintervjuer av respondenter i de olika läkemedelsföretagen som ingår i undersökningen. I studien kontaktades fyra personer på fyra olika företag, varav en person avböjde. För att de inblandade skulle få vara förberedda skickade vi ut en enkät med öppna frågor, en vecka innan själva telefonintervjun. Intervjupersonerna fick både skriftligt i brevet och muntligt vid telefonintervjun information om studiens syfte, att deltagande var frivilligt och att svaren skulle presenteras konfidentiellt. En fördel med primärdata är att de är anpassade till undersökningens syfte.

I studien har egen tillverkade försäljningstabeller använts för att åskådliggöra försäljningsutvecklingen av preparaten. Tabellerna innehåller årtal för patentutgång på de flesta preparat. Informationen om försäljningsintäkterna och patentutgång är publika. Tabelluppgifterna i undersökningen har tillhandahållits av dels Apoteket och dels Läkemedelsindustriföreningen.

För att få en oberoende information om centrala begrepp som är relevant till undersökningen, genomförde vi en intervju med en person som arbetade på ett Apotek.

3.4.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Sekundärdata som vi använder, består av vetenskapliga artiklar, olika publikationer och tidningsartiklar. Sekundärdata är insamlad information genom sökningar i databaserna som finns att tillgå, exempel är Elin, Lovisa och Affärsdata. Nackdelen med sekundärdata är att det är dokumenterat av andra personer, för ett helt annat syfte.

För att utgå ifrån en fullgod teori har vi använt oss av information som finns i litteratur. Teorierna är främst hämtade från Grants "*Contemporary Strategy Analysis*" och Johnson och Scholes "*Exploring Corporate Strategy*". Anledningen till valet av just dessa specifika böcker är de är allmänt kända och används mycket. Böckerna bygger dessutom på vetenskaplig forskning.

3.4.3 Intervjuteknik

Undersökningens resultatet bygger på material inhämtat genom intervjuer. En pilotstudie genomfördes på en oberoende person, som arbetar på Apoteket. Dels för en kontroll av enkätens utformning och dels för att få en ökad inblick inom området. I intervjun framkom att två frågor ansågs vara relativt lika varandra. Detta resulterade i att den ena togs bort inför de kommande intervjuerna.

Vi valde telefonintervju med företagen därför att det då finns en viss möjlighet att styra intervjun. Vissa frågor behöver kanske diskuteras ytterliggare och oklarheter kan snabbt redas upp. Telefonintervju möjliggjorde också att avståndet till företagen ej blev avgörande för deltagande. En nackdel är att det inte finns någon möjlighet till långa intervjuer, jämfört med besöksintervju.

Tillvägagångssätt i enkätundersökningen med företagen:

1. Välja lämpligt företag för vår undersökning.
2. Företaget utser lämplig kontaktperson på sitt företag.
3. Skicka frågeformulär till kontaktpersonen.
4. Ge kontaktpersonen en veckas betänketid.
5. Ringa upp kontaktpersonen, för att få svar per telefon.

I intervjuerna ansåg vi att resultatet skulle bli bättre om respondenten fick möjlighet att avvika från enkätens formulering och ordning. Viss skillnad finns alltså från underlaget och de genomförda intervjuerna. Enkäten som intervjuerna utgick ifrån finns som bilaga 2.

Anledningen till valet av öppna svarsalternativ är att vi mer ville ha ett resonemang runt varje fråga. En annan anledning är att risken för feltolkning skulle bli mindre. Om vi skulle ha slutna svarsalternativ, såg vi en risk med att informationen som företagen gav oss skulle bli mindre. Eftersom möjligheterna att diskutera varje fråga då dessa försvann.

För att få högre giltighet från företagen valde vi att ha fullständig konfidentiellitet vid redovisningen av svaren i uppsatsen. Företagen kommer att numreras slumpmässigt oberoende av varandra.

3.5 Giltighetsanspråk

För att en uppsats ska skapa något som helst mervärde gäller det att respondenterna som intervjuats är sanningsenliga, att teorin som är insamlad är fullgod och att det

som undersökts är väsentligt får uppsatsens syfte och problemformulering. När giltigheten av en uppsats bedöms, är det främst tre kriterier som det utgås ifrån. Dessa tre kriterier kommer här nedan att beskrivas.³⁸

3.5.1 Validitet

Hög validitet innebär att mäta det vi avser att mäta. Validitet handlar alltså om att välja rätt undersökningsområde, respondenter och att ställa rätt frågor. Det gäller även att skilja på inre och yttre validitet. Inre validitet är svaren på det frågeformuläret som vi skickade ut som vi avser att mäta.³⁹

Då vi använde oss av telefonintervjuer och respondenterna i företaget hade goda kunskaper om strategin, så finns det en stor risk att de endast vill ge en liten del av hela sanningen. Därför ansåg vi oss behöva intervjua två personer på varje organisation, för att informationen skulle ge en mer samlad bild av företaget. I resultatet av intervjuerna har vi varit medvetna om att deras svar kan både influeras av den person som vi kontaktade. Deras inblick och relation till företaget kan påverka inställningen i organisationens tillvägagångssätt. Detta är något som vi har haft i åtanke då vi analyserat de olika intervjuerna.

Vid sammanställningen av försäljningen av de 15 mest sålda läkemedelspreparaten under de senaste 10 åren har vi ej haft möjlighet att ta hänsyn till andra faktorer än de undersökta, de förändrade försäljningsintäkterna vid patentutgångar.

Den yttre validiteten kan hänföras till frågan om dessa fyra företags handlingar även gäller för andra företag i branschen. I arbetet undersöks de preparat som har haft störst försäljning i Sverige. Därför tenderar resultatet att mestadels spegla preparat som har stor försäljningsandel.

3.5.2 Relevans

Vi skiljer på teoretisk och praktisk relevans, när vi talat om varför uppsatsen har ett värde. Uppsatsen får delvis en teoretisk relevans genom att undersökningen tillför en ny empirisk diskussion till tidigare studier och teorier. I analysen finns det en möjlighet att vi upptäcker nya infallsvinklar mot existerande teori.

Uppsatsen har även en praktisk relevans, genom att den kan ge en ökad förståelse för företagen i branschen, över vilka alternativa strategiska tillvägagångssätt som

³⁸ Andersen I, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998

³⁹ Ibid

används. Företagen som är med i undersökningen kan få nya reflektioner över företagets strategi när patentet utgår.

3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet är hur pålitlig mätningarna i undersökningen är. Hur tillförlitliga källorna i arbetet är. Graden av reliabilitet bestäms av hur de olika mätningarna utförs och hur noga forskaren bearbetar sin information. Begreppet reliabilitet bygger alltså på att forskaren ska kunna bytas ut och resultatet blir detsamma.⁴⁰ Men det är svårt eftersom vi har gjort telefonintervjuer och frågorna har diskuterats med respondenten.

3.6 Metoddiskussion

Metod har flera olika definitioner, de flesta definitionerna beskriver det som ett redskap för att kunna uppnå de mål forskaren har med sin uppsats. Att välja vilken metod är av stor vikt för den fortsatta undersökningen och i slutändan kan detta styra vilka slutsatser som läggs i arbetet. För att dra giltiga slutsatser i en undersökning krävs en väl vald metod.⁴¹

Problem som ofta uppstår är att tillgången till information är alldeles för stor, det gäller alltså att systematiskt välja ut den information som är relevant till syftet och problemformuleringen. Val av metoden ska överensstämma med som forskaren avser att mäta. Det är även viktigt att metoden leder till ökad förståelse för de problem som ska undersökas i uppsatsen.⁴²

Ett problem med tabellerna är att de endast visar försäljningen i SEK, vilket medför att tabellerna ej skildrar variationer i pris inom läkemedelsområden. Ur tabellerna framgår det inte vilka volymer läkemedelspreparaten innehåller. Årtalen som anger patentutgången i tabellen tar endast hänsyn till substanspatent. Detta medför att vissa preparat som har sökt patent för device (tillbehör) framgår ej i tabellen.

Undersökningens mål var att intervjua två personer på fyra olika läkemedelsföretag, orsaken till detta är att vi ansåg att kvaliteten skulle bli bättre än om vi bara intervjuade en på företaget. Orsaken till att en person intervjuades på läkemedelsföretagen var att tillgången på access var begränsad med tanke på den sökta informationens karaktär. Anledningen till att en person avböjde var att ett aktivt arbete pågick i företaget, på grund av sammanslagning med ett annat läkemedelsföretag.

⁴⁰ Andersson G, m.fl., Regressions- och tidsserieanalys, 1994

⁴¹ Ejvegård R, "Vetenskaplig metod", 1996

⁴² Ibid

4

TEORI

I detta kapitel beskrivs de teorier vi kommer att applicera inom det undersökta området, strategin efter att patentet utgått. Vi har valt att titta på teorier som fokuserar på själva produktstrategin. Kapitlet avslutas med en teoretisk slutreflektion.

Definitionerna på strategi är många och väldigt olika, men den klassiska och mest dominerande är den rationella. Den rationella strategiska ansatsen tillhör de äldsta strategiteorierna. Förespråkarna för denna modell ser på strategin som en medveten, förplanerad handlingslinje.⁴³

4.1 Rationell strategisk ansats

Ur ett historiskt perspektiv har strategi som plan sitt ursprung i militära sammanhang där planen, användes för att bestämma hur tillvägagångssättet skulle vara i olika strider. Under 50- och 60- talet började företagen använda strategi för att hävda sig på marknaden, detta i kombination med en allt snabbare förändring i omvärlden medförde att strategiarbetet fick en allt större betydelse för att lyckas. En av grundstenarna inom den rationella analysen bygger på att framtiden är förutsägbar. För de rationella strategikerna är analytiskt tänkande och god planering en av förutsättningarna för att bemästra de interna och externa faktorerna.⁴⁴

En av de första som blev känd för att betona strategins betydelse för affärsverksamheter var Alfred Chandler⁴⁵. En annan person som också blev känd inom området var Ken Andrews, som skrev boken *Concept of Corporate Strategy* (1965) där han beskrev behovet av att fokusera på företagets styrkor och svagheter⁴⁶. Fast många menar att grundarna till den moderna strategifilosofin var Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) och Alfred Sloan (1963). Som många andra företagsekonomer var deras gemensamma mål att vinstmaximera för företagen. Inspirationen hittade dessa personer från militärstrateger och nationalekonomer.⁴⁷

⁴³ Bruzelius L-H och Skärvad P-H, *"Integrerad Organisationslära"*, 1995

⁴⁴ Johnson G och Scholes K, *"Exploring Corporate Strategy"*, 2002

⁴⁵ Roos G, *"Strategi"*, 1998

⁴⁶ Oliver R W, *"The future of strategy, historic prologue"*, Journal of business Strategy. July/August.2002

⁴⁷ Wittington R, *"What is strategy and does it matter?"*, 1993

Till de mer moderna rationalisterna hör Mikael Porter, Gerry Johnson, Kevan Scholes och Philip Kotler. I Porters böcker *Competitive Strategy* (1980) och *Competitive Advantage* (1985) beskriver han strategin som ett viktigt redskap för ledning. Han implementerade verktyg för att analysera branscher och värdekedjor på ett rationellt sätt⁴⁸.

Johnson och Scholes ser på strategiprocessen som en plan i boken *Exploring Corporate Strategy* (2002). Den rationella modellen indelas enligt Johnson och Scholes i tre faser, "the strategic position", "strategic choices" och "strategy into action" (analys-val-handlande).⁴⁹

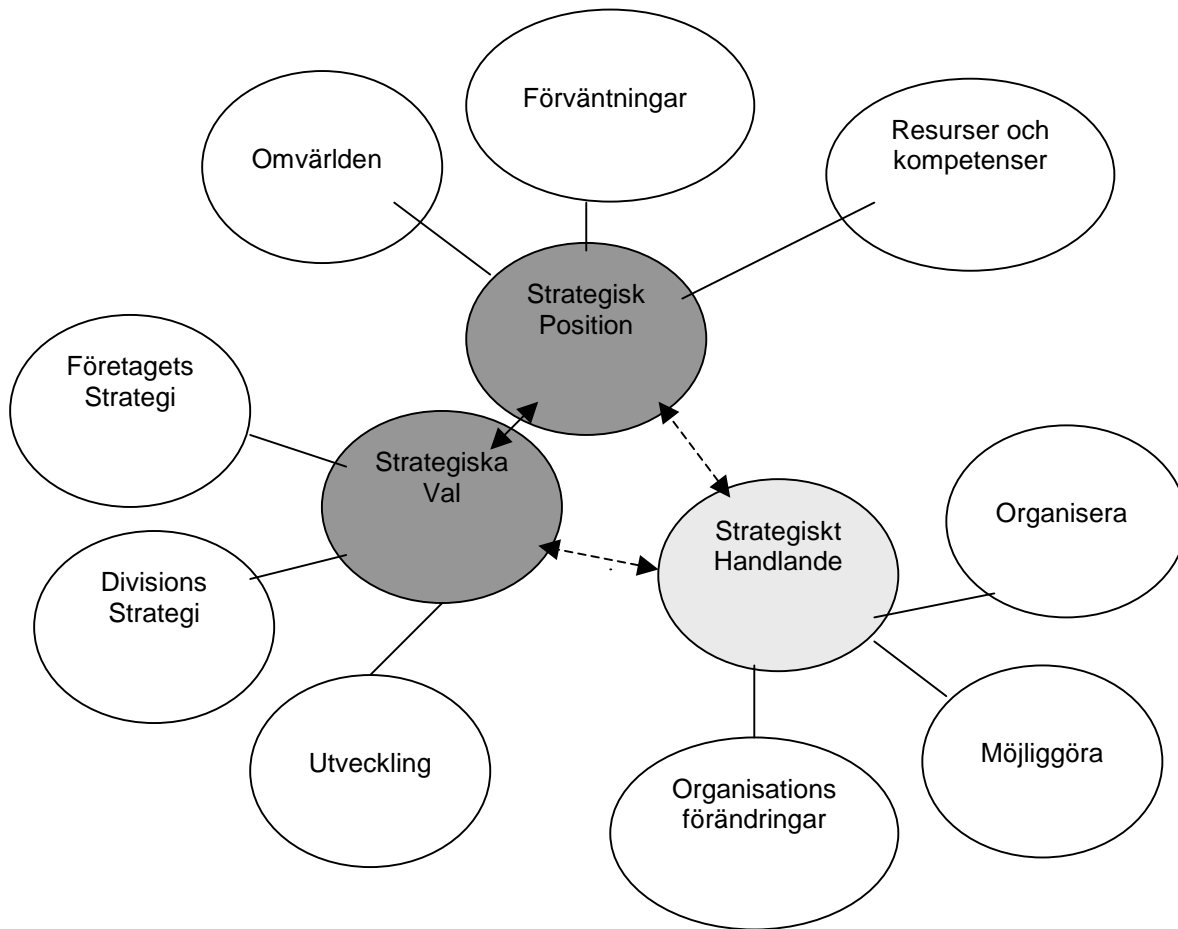
Den strategiska analysen utgår ifrån företagets övergripande affärsidé för att analysera hot och möjligheter i företagets omvärld (extern analys), i en kombination av företagets starka och svaga sidor i organisationen (intern analys). Alla steg är logiskt behandlade. Olika möjligheter vägs mot varandra varefter den optimala vägen väljs. Detta utgör grunden för de strategiska valen för företaget, att realisera sina mål för att uppnå sina önskade visioner⁵⁰.

⁴⁸ Oliver R W, "The future of strategy, historic prologue", Journal of business Strategy, July/August.2002

⁴⁹ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

⁵⁰ Bruzelius L-H och Skärvad P-H, "Integrerad Organisationslära", 1995

4.2 Den rationella modellen



Figur 4.1 En modell över strategins helhetssyn⁵¹

Hela modellen kommer inte att belysas i undersökningen, utan fokus ligger på strategisk position och val. Anledningen till att inte vi inte kartlägger det strategiska handlandet är att det inte är relevant till studien syfte.

4.2.1 Strategisk position

För att ett företag skall kunna ta beslut om vilka strategier som det ska satsas på, är det viktigt att analysera utefter sina egna förutsättningar. Analysen omfattar de omgivningsfaktorer som ger de externa förutsättningar, men även den kompetens och de resurser samt de förväntningar som ställs på företaget. Det är nu det svåra arbetet börja med att identifiera sig i en omgivning som är snabb och föränderlig.⁵²

⁵¹ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

⁵² Ibid

När företaget har fått en klarhet i vilken konkurrensposition de innehar på marknaden kan den strategiska analysen utformas. Företaget delar upp sin analys i två delar, en extern och en intern analys. I den externa analysen kartläggs vilka omvärldsfaktorer som påverkar företaget, i den interna ligger fokuseringen på de förmågor som företaget besitter så som styrkor och svagheter. Resultatet från analyserna ligger som grund till vilka strategier företaget skall välja för att förverkliga sina mål och visioner.⁵³

4.2.1.1 SWOT-analys

För att klargöra ett företags styrkor och svagheter utifrån företagets resurser kan det vara lämpligt att genomföra en SWOT – analys. Med denna analys ges företaget en uppfattning om de interna möjligheterna och hoten, som företaget måste ta hänsyn till vid utformningen av strategier för att nå mål och visioner. SWOT – analysen ger svar på frågor om vad företaget kan eller bör göra för att tillfredsställa intressenterna. Med denna analys ges också en förståelse för vilka begränsningar företaget har i de marknadsområden, som verksamheten bedrivs inom.⁵⁴

Strategiska begränsningar innefattar de resurser som krävs för att förse sina kunder med varor eller tjänster, som krävs för att tillfredsställa dessa. Detta genererar en vinst för företaget nu och i framtiden. För att realisera dessa visioner krävs det resurser och kompetens för företaget att disponera över. Antingen besitter företaget dessa själva eller får de skaffas externt.⁵⁵

4.2.2 Strategiska val

De strategiska valen för företagen innehåller beslut om organisationens framtid, på vilket sätt som behövs för att tillgodose påtryckningar och inflytande från omgivningen. Interna och externa faktorer påverkar vilka strategiska val som företaget kan tänkas besluta om i framtiden. De valen som företaget gör är ofta grundade på vilka förväntningar företagets intressenter har på organisationen, allt för att tillfredsställa deras behov och för att konkurrera med andra företag i branschen.⁵⁶

Organisationen delas upp i olika nivåer och sedan anpassas strategierna efter dessa, hur detta görs beror på hur företaget är utformat. Vilka strategier som väljs beror på vilken kompetens som finns inom organisationen. Ska företaget satsa på lågpris eller

⁵³ Johnson G och Scholes K, *“Exploring Corporate Strategy”*, 2002

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

differentiering, ska företaget etablera sig på nya marknader eller utveckla nya produkter.⁵⁷

4.2.2.1 Porters differentieringsmodell

Det finns tre sätt för företag att skapa sina konkurrensfördelar på. Dessa är lägre kostnad på produkterna, eller genom att tillverka produkter som kunderna är villiga att betala ett högre pris och fokusera på att skapa mest mervärde på ett enskilt segment. När företaget väljer sin konkurrensstrategi gäller det att titta på de andra i branschen och sina egna resurser för att se var organisationen har störst chans att lyckas.⁵⁸

För att skapa en bra ställning mot de krafter som styr branschen, gäller det att få en effektiv konkurrensstrategi. De krafter som påverkar branschen har förklarats i kapitlet om Five Forces. Strategi bygger utifrån detta resonemang på att välja en position som är fördelaktigast för företaget och utnyttja branschens utveckling till sin fördel.⁵⁹

	Lågstkostnad	Differentiering
Hela Branschen	Kostnadsledarskap	Differentiering
Enskilt Segment	Fokusera på ett enskilt segment	

Figur 4.2 Porters strategier för lönsamhet

Kostnadsledarskap

Kostnadsledarskap innebär att ett företag försöker hålla en struktur på sina kostnader som ligger väsentligt under sina konkurrenter. Produkterna som erbjuds ska vara snarlika de andras i branschen. Porter har kommit fram till ett antal faktorer som påverkar företagskostnaderna. Här nedan följer tre betydande faktorer för att ett företag ska kunna nå kostnadsledarskap inom branschen:⁶⁰

- Erfarenhetskurvan: Effektiviteten ökar varje gång du repeterar en aktivitet, i samband med produktion av en vara. Det bygger på att inläringen ökar genom att personal och produktion tränas. Inläringseffekten är inte linjär,

⁵⁷ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

⁵⁸ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

utan den är som störst i början. I branscher med snabba förändringar som innebär ny teknologi, förlorar denna faktor sin fördel eftersom det saknas kontinuitet i inläringen.

- Stordriftsfördelar: Detta innebär att producera större volymer som ger en kostnadsfördel. I läkemedelsindustrin sker produktionen i processindustrin, vilket genererar stordriftsfördelar.
- Kapacitetsutnyttjande: Ett högt nyttjande av företagets resurser skapar en betydande inverkan på styckkostnaderna. Det gäller även att resurserna är optimerad för den aktuella volymen och organisationen är anpassad för det. För att kartlägga detta kan företaget använda sig av olika metoder för uppföljning.⁶¹

För att bedriva kostnadsledarskap krävs det att företaget har stora marknadsandelar och att produkterna på marknaden inte har någon större differentieringsgrad. Denna strategi på marknaden är svår att behålla under en lång tid, eftersom det är endast priset på produkten som är konkurrensfördelen.⁶²

Differentiering

Denna strategi bygger på att företaget erbjuder något som kunden känner som unikt. Strategin blir därför att avgöra vilken differentiering produkten eller tjänsten ska ha för att skapa en konkurrensfördel i branschen, genom att inneha den unika positionen på marknaden när företaget en högre lönsamhet än konkurrenterna.⁶³

Här nedan följer tre betydande faktorer för att ett företag ska kunna nå differentiering inom branschen:

- Varumärkesfokusering: Marknadsföringen runt varumärket ger signaler om hur kvaliteten på produkterna är. För många kunder är just varumärket det som avgör vilka produkter som köps. Det finns flera sätt att få ett starkt varumärke på, vilka faktorer som är viktiga beror på vilken bransch företaget befinner sig i. Exempel på starka varumärken är: Coca-Cola, Levi-Strauss och Mercedes-Benz.
- Design: I denna faktor är det viktigare med utseende än funktion. När produkterna och företaget som tillverkar dem blir kända, så utvecklas det en designförebild. Detta kan leda till ett starkt varumärke, ett exempel på designföretag är Bang & Olufsen (som tillverkar hemelektronik).
- Service och kvalitet: För att skapa mervärde för kunden kan varan kompletteras med olika servicealternativ. Detta kan innebära service innan affären, efterservice, tillbehör, tillgänglighet, snabb leverans och kreditmöjlighet. Kvaliteten bygger på en trygghet hos kunden, rätt plats, rätt

⁶¹ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁶² Ibid

⁶³ Ibid

tid, rätt antal och rätt utförande. Produkten ska överensstämma med de förväntningar kunden har.⁶⁴

Fokusering

Denna strategi bygger på att välja ut en specifik målgrupp och sedan anpassa sina varor eller tjänster till deras krav. Strategin bygger på att ge den målgruppen en bättre produkt än konkurrenterna och därmed kunna ta ut ett högre pris och detta medför då en lönsamhet för företaget. För att hitta en målgrupp kan företaget satsa på olika geografiska områden, olika produkter eller rikta sig mot ett kundsegment.⁶⁵

Exempel på kundsegment är pensionärer, studenter och barnfamiljer. Lönsamma kundsegment är där liten konkurrens råder idag och få substitut finns.

Det gäller att det strategiska valet är väl balanserat rätt för att få en lyckad fokuseringsstrategi mellan produktdifferentiering och önskemål från målgruppen vad gäller kostnad. Ett exempel är att företaget anpassar ett specifikt rese mål för en viss målgrupp.⁶⁶

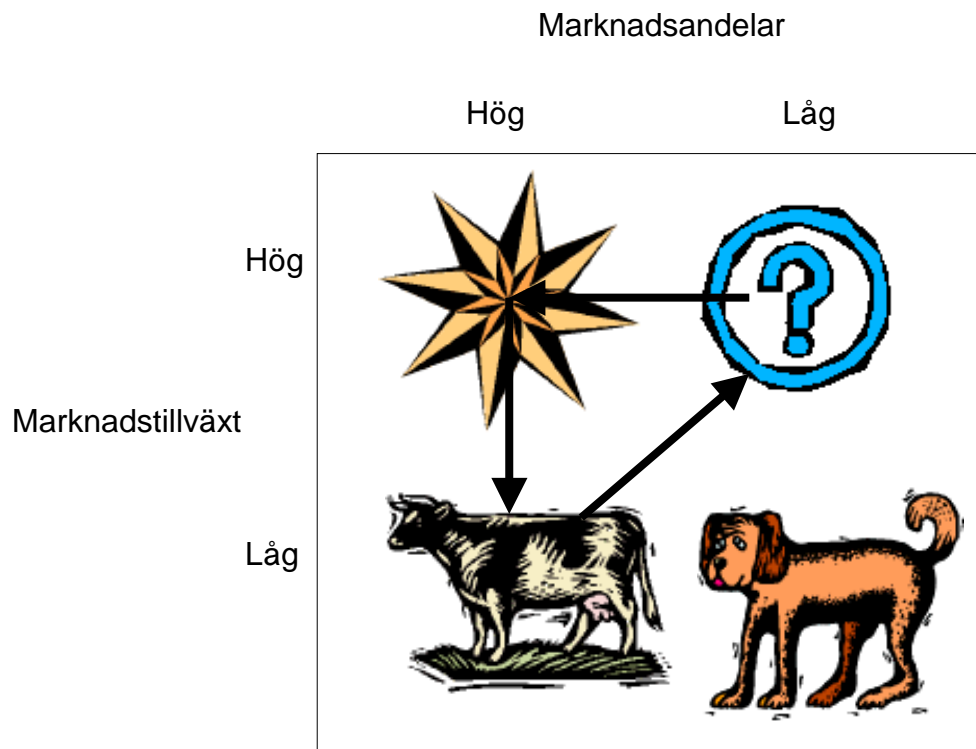
⁶⁴ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

4.2.2.2 Boston Consulting Groups modell över ett kassaflöde

De grundläggande idéerna när det gäller tillämpning av BCG-matrisen bygger på att företaget kombinerar inlärningskurvan det vill säga att tillverkningskostnaden per styck minskar med ackumulerad produktions volym och att priset är en viktig konkurrensvariabel. Modellen blev populär med tanke på att djur användes som beteckning på de olika kategorierna som produkterna kunde befinna sig i.⁶⁷



Figur 4.3 BCG-modellen

Modellens syfte var att försöka förutse kassaflödet under de kommande 3-5 åren, efter ett tag kunde Boston Consulting Group urskilja ett mönster i kassaflödet om detta var positivt eller negativt och i vilken följd stadierna kom.⁶⁸

Pilarna i figuren avser vilken riktning kassaflödet har på ett företags produkter. Teorin om modellen är att skapa kapitalöverskott i mjölkossan och investera i frågetecknet, för att öka marknadsandelarna och nå en stark konkurrenssituation. Detta skulle leda till att produkten eller tjänsten går från frågetecknet över till stjärnan och när marknaden efterhand mognar övergår stjärnan till mjölkossa.⁶⁹

⁶⁷ Karlöf B, *Strategisk precision*, 1991

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

Stjärnor

Detta är produkter eller tjänster inom marknadssegment där tillväxt sker och potentialen är hög. Marknadsandelen är hög och tillväxtpotentialen likaså. Företaget satsar mycket resurser på dessa varor eller tjänster för att få stora marknadsandelar, för att i framtiden bli kassakor. Målet för organisationen är att genom en ökad inlärning förbättra erfarenhetskurvan och på detta sätt reducera kostnader över tiden, förhoppningsvis snabbare än konkurrenterna.⁷⁰

Mjölkkossor

Detta är produkter och tjänster som har en stor marknadsandel på en mättad marknad. Företaget behöver inte lägga stora kostnader på marknadsföring, eftersom deras position på marknaden är känd. Med stora marknadsandelar menas att produkten kräver mindre av organisationens resurser och genererar lönsamhet till företaget. Mjölkkossan kommer att agera som en försörjare till företaget.⁷¹

Frågetecken

Detta är produkter och tjänster på en växande marknad, utan stor marknadsandel. För att öka andelarna är det betydelsefullt att spendera omfattande kostnader. Företagets ledning måste noga överväga vilka varor och tjänster som det ska satsas på, för att få dem till stjärnor eller ta bort dem ur det nuvarande sortimentet.⁷²

Hundar

Detta är produkter och tjänster som har låg tillväxt och en låg marknadstillväxt. Denna kombination är den sämsta av de fyra, eftersom den eventuellt genererar pengar för sin egen överlevnad men kommer ej att ge stora intäkter för företaget. Frågan för organisationen är om den ska behållas eller avvecklas.⁷³

Logiken bakom modellen är att lönsamheten är som störst när marknaden är mogen och en stor marknadsandel ger en hög ackumulerad tillverkningsvolym. Den höga volymen medför lägre tillverkningskostnader enligt erfarenhetskurvan, överskottet som genereras kan användas till att sänka priset och ta ytterligare marknadsandelar eller öka lönsamhetsmarginalen för företaget.⁷⁴

4.2.2.3 Lieberman och Montgomerys First mover advantages analys

Ett företags förmåga att skaffa resurserna och färdigheterna för att kunna ligga längst fram i utvecklingen, är av mycket stor vikt. Att vara den organisationen som ligger längst fram kan få flera fördelar, så som patent och upphovsrätt. När dessa fördelar

⁷⁰ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

⁷⁴ Karlöf B, *Strategisk precision*, 1991

är uppnådda, är processerna, teknologin, produkten eller designen skyddad av lagar.⁷⁵

Om företaget använder sina resurser rätt, medför detta att "framgång föder framgång". Organisationen använder sina vinster från de patenterade produkterna eller tjänsterna för att investera i nya patent. För att få nya patent krävs det att forskning och utveckling får de resurser som de behöver.⁷⁶

4.2.2.4 Normanns teorier

Utvecklingen för företagen som är verksamma idag handlar mer om kunskap och relationer, organisationerna är mer ett nätverk än fabriker och kontor. Detta har medfört att förutsättningarna har förändrats för företaget och synen på kunden blivit alltmer viktig. Begränsningarna för organisationerna ligger inte i tekniken utan i deras vanor, tankemönster och företagskulturen.⁷⁷

Dagens informationssamhälle befriar företagen från begränsningar speciellt vad gäller dessa faktorer:

- Tid *När saker kan göras.*
- Plats *Var saker kan göras.*
- Aktör *Vem som gör vad.*
- Sammanhang *Med vem det kan göras.*

Den nya ekonomin kommer inte att ha tillväxt utan konjunkturcykler och full sysselsättning, fast företaget har innovativa genombrott. Utan innovationer fast tillsammans med andra faktorer möjliggör skapandet av ett mervärde på högre nivåer än vad som tidigare har varit möjligt.⁷⁸

Företagen lägger en större del av sin verksamhet på entreprenad och använder sig mer av konsulter, än sin egen personal. Detta medför att resurserna inte binds upp inom organisationen och därför kan företagets egna resurser fokusera på att skapa mervärde för kunderna. Värde betyder inte alltid ekonomiska termer, utan ett mervärde kan investeras i att öka företagets relationer med omvärlden.⁷⁹

⁷⁵ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Normann R, "När kartan förändrar affärslandskapet", 2001

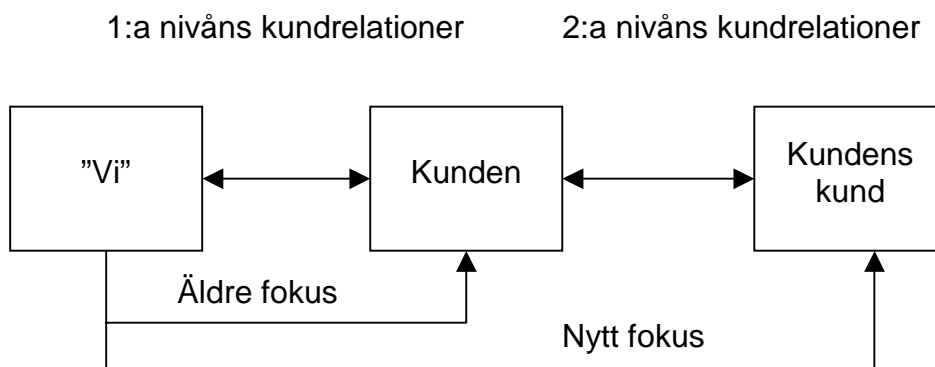
⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

Prime movers

De innovativa företag som bäst drar nytta av den nya ekonomin är prime movers. De utnyttjar resurserna på ett kreativt sätt och ser utöver de lokala gränserna för att i viss mån dra nytta av den globala marknaden. Organisationen ser ett helhetsperspektiv och får en övergripande syn på branschen de befinner sig i. I denna syn blir företaget mer uppmärksamt på vad som händer med kunden. Prime movers ser sig själv som en del av kundens verksamhet och försöker skapa mervärde för kunden.⁸⁰

Diskussionen är alltså att företaget ska förstå kunden på ett bättre sätt, detta görs genom närmare relationer med kunden. Genom att gå utöver den direkta relationen som företaget har med sin kund, kan fokus läggas på kundens kund. På detta sätt säkrar företaget en långsiktig lönsamhet.⁸¹



Figur 4.4 Från första till andra nivåns kundrelationer⁸²

⁸⁰ Normann R, "När kartan förändrar affärslandskapet", 2001

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

5

RESULTAT

I detta kapitel redogör vi för resultaten som åstadkommits inom det undersökta området, strategin efter att patentet utgått. Resultatet bygger på det vi har fått fram genom undersökningens två metoder. Första delen bygger på information som är hämtad från försäljningen från de senaste tio åren. Andra delen visar ett generellt resultat från intervjuerna som har genomförts av de utvalda företagen.

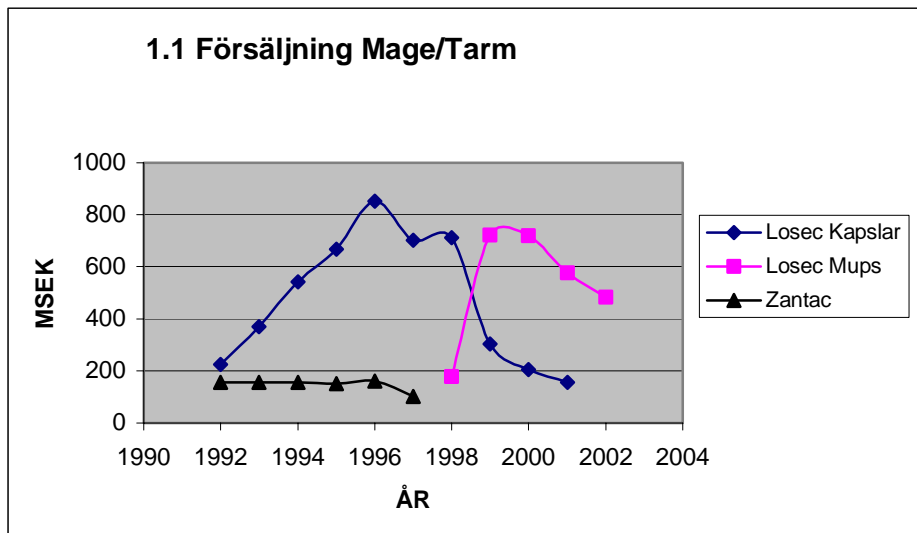
5.1 Position

Med strategisk positionen menas de förutsättningar om vilka strategier som företaget ska lägga sina resurser på. Effekterna som kan påverka positionen är de externa förutsättningarna, de interna resurserna och kompetenser samt hur företaget ska tillgodose intressenternas förväntningar. Det är positionen som avgör hur stor företagets lönsamhet blir idag och i framtiden. Studien vill undersöka ifall det finns olika sätt för läkemedelsföretagen positionera sig på, för att skapa lönsamhet till organisationen.

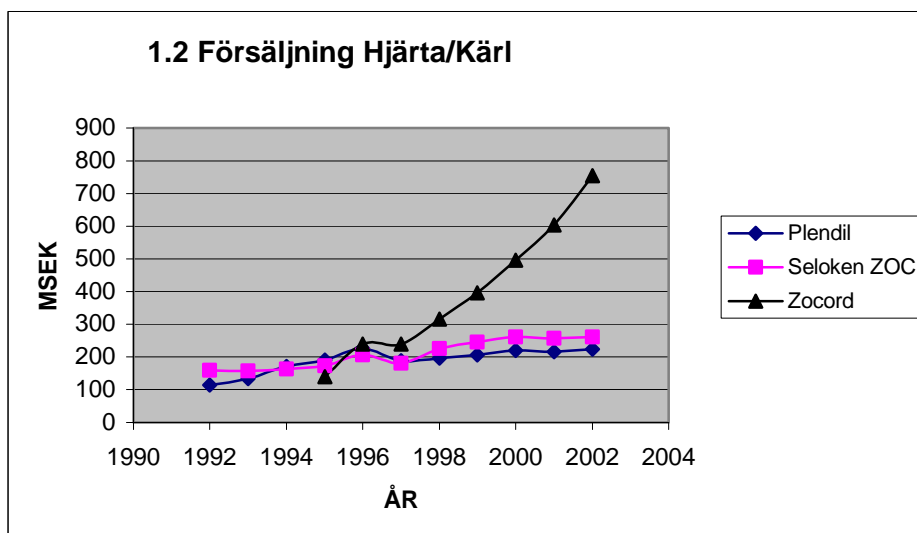
5.1.1 Tabellresultat

Det sammanställda tabellresultatet visar att läkemedelsföretagen valde att positionera sig inom olika läkemedelsområden. På försäljningstabellerna av de femton största läkemedlen i Sverige mellan 1992 – 2002, grupperade vi ut tio olika sjukdomsområden. Därav fyra områden stod för en frekvens på cirka tre fjärdedelar. Dessa var mage/tarm, hjärta/kärl, andningsvägar och centrala nervsystemet.

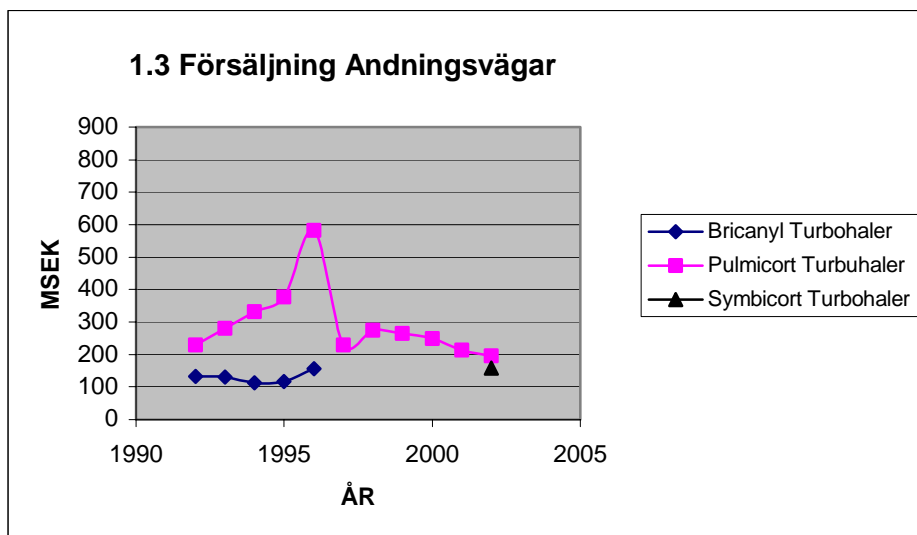
Ur tabellerna framkom det att företag hade specialiserat sig inom vissa områden. Resultatet i diagram 1.1 – 1.4 visar att enskilda företag är innehavare av ledande marknadsandelar i respektive område. I mage/tarm (diagram 1.1) är AstraZeneca det ledande företaget, mycket beroende på deras patent på Losec.



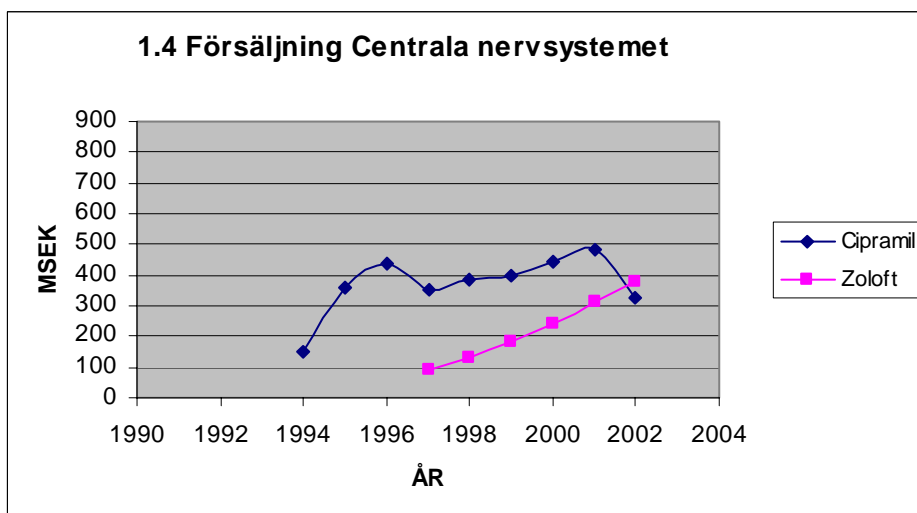
Medan i hjärta/kärl (diagram 1.2) är konkurrensen betydligt hårdare, dock är Merck innehavare av preparatet Zocord, vars patent utgick 2003, tabellunderlaget täcker ej in utvecklingen av denna patentutgång.



I läkemedelsområdet andningsvägar (diagram 1.3) är Draco Läkemedel (ägare AstraZeneca) det ledande läkemedelsföretaget. En tänkbar anledning till den överlägsna positionen är deras innovationer på device (Turbohaler) inom astmamedicin.



I området centrala nervsystemet (diagram 1.4) visar att preparaten har en mer jämnare försäljning över åren. Försäljningen står för 300 – 400 miljoner för varje preparat, från olika företag. Denna försäljning är relativt hög jämförelsevis med de andra preparatet, bland de femton mest omsatta.



5.1.2 Intervjuresultat

Intervjuerna visar att företagen har valt att positionera sig på olika specialområden för att nå högsta möjliga lönsamhet. Anledningen till att företagen har positionerat sig på marknaden bygger på företagets tidiga innovationer, som gjort att organisationen kunnat knyta till sig den specifika kompetensen. Denna inriktning har medfört att en image har skapats runt företagets resurser hos läkare inom vissa områden (till exempel astma, allergi och hjärtsjukdomar etc.)

Utifrån patent på sina produkter skapar företagen sig en unik konkurrensfördel på respektive preparat. Detta leder till en tidsbegränsad monopolsituation, som sedan övergår till en marknadsanpassning. För att försvåra det för marknadsanpassningen kan företagen genom innovationer skapa ett sätt (till exempel device (tillbehör)) för att förlänga monopolsituationen. Möjligheterna till detta är beroende på komplexiteten hos tillbehören, till exempel är tabletter svårare att skydda medan metoden för användning av astmaläkemedel är lättare skydda mot konkurrens.

5.1.3 Sammanställning

Tendensen är att patent läkemedlen rör sig inom vissa sjukdomsområden. Företagen i undersökningen vill ha en viss bredd (sjukdomsområden), men de vill samtidigt skapa en unik konkurrensfördel på vissa läkemedel för att kunna uppehålla lönsamheten. Utifrån resultatet kan det utläsas att detta görs genom att ha patentpreparat inom några få områden, detta för att kunna satsa på det specifika i varje.

Att hålla sig ajour med rådande konkurrenter kräver resurser. Därav väjer företagen att balansera antal områden som de anser sig kunna hålla en viss kunskapsbank inom, en balans innehållande både bredd och djup. Val av område tenderar att ligga bland de områden som ger högst försäljningssiffror.

5.2 Förändringar av preparatens intäkter

Med förändringar av preparatens intäkter är avsnittets mål att försöka urskilja en utveckling hos preparaten vid patentutgång. Studien ämnar se en koppling mellan förändringarna i intäkter och patentets utgång, med andra ord när monopolsituationen övergår till en öppen marknad för preparatet.

Studien vill även undersöka om det finns skillnader mellan olika patentutgångar, i förändring av intäkter efter läkemedlets patent utgått. De externa krafterna som påverkar den fortsatta intäkten efter patentutgången är bland annat konkurrens

genom olika generiska företag. Studien har som mål att beskriva om det finns en koppling mellan företagets strategi och det fortsatta handlandet med att bibehålla sina marknadsandelar.

5.2.1 Tabellresultat

Preparaten i området mage/tarm visar tydliga försäljningsförändringar vid patentutgångar av preparat. I diagrammet kan vi se att Zantac har en jämn försäljning (cirka 150 MSEK) fram tills patentet utgår, på ett år tappar företaget 37 % av försäljningsintäkterna. Året därefter minskar försäljningen i den grad att preparatet ej återfinns på listan över de femton mest sålda läkemedlen. Samma mönster kan urskiljas för Losec, där patentet för kapslarna utgick 1997 och försäljningsintäkten minskade med närmre 58 % på ett år.

Diagrammet hjärta/kärl visar inte samma tydlighet, detta för att två av preparatens patent i området inte har utgått. Anledningen till att Seloken ZOC har en jämn försäljningskurva är att substansen Seloken gick ut 1992, men efter en förändring till Seloken ZOC blev patentet förlängt.

På området andningsvägar i diagrammen bygger patentet på substansen, fast försäljningsintäkterna bygger på olika device (hjälpmedel). Detta är anledningen till att diagrammet ej visar en rättvisande bild efter patentutgången av substansen.

Diagrammet 1.4 visar två preparat inom centrala nervsystemet. Det ena är Cipramil där det tydligt syns en vikande försäljning efter en patentutgång (drygt 30 %), medan resultatet ej visar Zolofts patentutgång.

5.2.2 Intervjuresultat

Respondenterna från de intervjuade företagen anser att marknaden var mindre känslig för ett antal år sedan. Två till tre år efter att ett patent hade gått ut, var priset ungefär en fjärdedel av ursprungspriset. Företagen kunde då bygga upp stabila prisstrategier under en längre tidsperiod. Detta gjorde att tidigare innehavande av patent kunde vara mer delaktiga i priskonkurrensen.

Idag sker det ett snabbt prisras vid patentutgång för ett läkemedel med hög försäljning, vilket sker på två till tre månader. Idag är konkurrenstrycket därför betydligt större. Företaget tyckte att på senare tid har intresset från generikaföretag blivit betydligt större och detta medförde att deras påverkan har blivit större än innan. Främjandet av generika inom sjukvården har bidragit till att hastigheten har ökat markant under senare år. Mycket av detta beror på sjukvårdens resursfördelning där blivit en ökad användning av läkemedel. Detta ledde till att efter patents utgång blev

det en snabb marknadspenetration och företaget fick därför små möjligheter att följa priset på marknaden. Majoriteten av de intervjuade företagen anser att en stark fokusering på generika minskar vikten av fortsatt forskning och utveckling och därför blir den eventuella vinsten bara kortvarig.

En annan aspekt som respondenterna lyfter fram är parallellimport, där generalagenter bedriver handel med läkemedel från andra länder. Med detta exponeras patienterna för stora risker, framför allt är tillgängligheten för preparat bristande. Anledningen till detta är att Sverige anses vara en alltför liten marknad.

Intervjuresultatet visar att de statliga reglerna har medfört att kostnaderna för läkemedlen hamnat i fokus. Detta har lett till att staten främjar det lägsta prisalternativet, vilket har bidragit till att generikaföretag har lättare att ta marknadsandelar. Därför tvingas företagen att sänka sina priser och därmed minskas intäkterna för företagen.

5.2.3 Sammanställning

Resultatet från substanspatent visar en tendens på vikande försäljningsintäkter efter patentutgång, exempelvis Zantac, Losec och Cipramil. Där försäljningsintäkten ett år efter har minskat med mellan 30-60 %. Orsaken till den förhöjda konkurrensen från generika företag är ett ökat intresse från dessa, detta på grund av den stegrande lönsamhetspotentialen inom branschen samt statens kostnadsfokusering. Detta har lett till en omfördelning i hälsoekonomins resurser, där generikaföretagen idag har fått en allt större del.

5.3 Strategi vid patentutgång

Undersökningen syftar till stor del på läkemedelsföretagens strategier för att bibehålla bästa möjliga lönsamhet på preparatet vid en patentutgång.

Detta medför att denna punkt kommer att behandlas mer än de övriga. I intervjudelen har studien lagts sin fokus och för att systematiskt kartlägga svaren i enkäten, gör vi en uppdelning av intervjudelen.

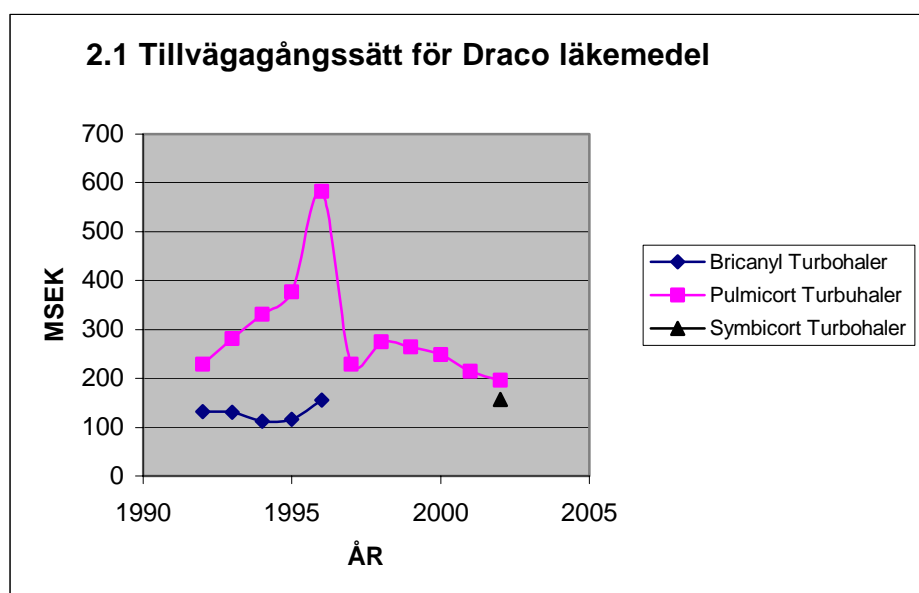
Med strategi vid patentutgång menas de handlingar som företaget kan bestämma sig för. Med situationer som uppkommer finns det olika handlingsmönster där företaget strävar efter att få maximal lönsamhet på sina preparat även vid en patentutgång. Målet med studien är att kartlägga vilka olika tillvägagångssätt det finns vid olika förutsättningar.

Strategiska val som kan uppstå vid patentutgång är bland annat om företaget ska tillverka generika, sänka priset på den befintliga produkten eller satsa och utveckla andra preparat. Undersökningen ämnar titta på vilka faktorer som spelar in på de strategiska valen för att nå en maximal lönsamhet. Faktorerna är till exempelvis produktens försäljningsintäkt, komplexiteten på preparatet, företagets image och företagets tidigare beslut om tillvägagångssätt.

5.3.1 Tabellresultat

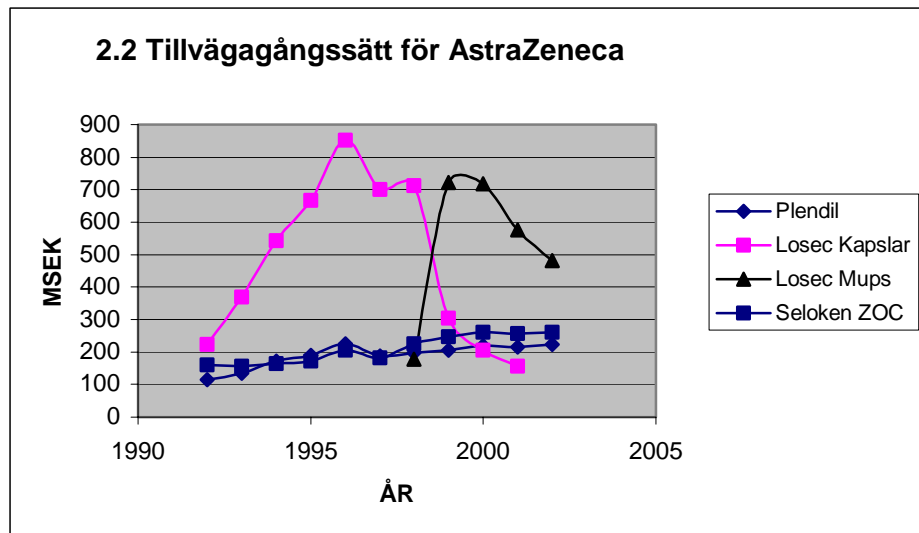
För att kunna utläsa ett eventuellt tillvägagångssätt för företagen har vi i diagrammen 2.1 och 2.2, sammanställt företag för företag. Anledningen till att inte fler diagram redovisas är att övriga företag endast har enstaka preparat att titta på vid patentutgång.

I diagram 2.1 visas Draco Läkemedels preparat och deras utveckling. Detta är ett exempel på ett företag som främst har inriktat sig på läkemedel i området andningsvägar. Patentet för substansen i Pulmicort- och Bricanyl Turbotalers har utgått, trots detta är preparaten placerade på listorna över de femton mest sålda läkemedlen. Det går att urskilja i diagrammet att Turbotaler (device) ingår i alla tre preparaten. En tänkbar anledning kan vara att företaget likt andra företag, som erbjuder nya alternativ efter patentutgång. Fast skillnaden är att device står i fokus och inte substansen för en hållbar konkurrensfördel.



I diagram 2.2 visas AstraZeneca preparat och deras utveckling på de produkter som har den försäljningsnivån som gör att de ligger på listan över de femton mest sålda

läkemedlen. I diagrammet syns tydliga försäljningsskillnader i intäkten vid patentutgången för Losec substans 1997, där AstraZeneca strategi försökte bibehålla sina marknadsandelar genom att introducerade Losec Mups. De övriga preparaten i diagrammet går det ej att urskilja något liknande utveckling. Anledningen till att Seloken ZOC har en jämn försäljningskurva är att substansen Seloken gick ut 1992, men efter en förändring till Seloken ZOC blev patentet förlängt. Plendils patent går ut först 2003 och diagrammet visar ej därför den vikande försäljningsintäkten.



5.3.2 Intervjuresultat

Genomgående har det varit svårt att få tillgång till den informationen som är önskvärd för ett fullgott arbete. En del av enkätens frågor har besvarats bristfälligt av respondenterna, på grund av att dessa har påpekat att svaren på dessa frågor är vad som skiljer dem från konkurrenterna, vilket generar deras långsiktiga lönsamhet.

Faktorer som styr tillvägagångssättet

Respondenterna på företagen ansåg att storleken på försäljningsintäkten hade stor betydelse. Tillvägagångssätten är oändliga, allt är beroende på hur produkten lyckas under patenttiden. En stor säljare kan alltid räkna med generiska alternativ vid patent utgång. Givetvis har preparat med större lönsamhet ett högre intresse än de mindre.

Företagen som innehar patentet ska försöka att skydda produkten på många olika sätt, eftersom detta försvårar generiska företagen. Detta medför att dessa företag tvingas genom innovationer skapa sätt (till exempel device (tillbehör)) för att sälja produkten. Möjligheterna till device är beroende på hur produkten är utformad, tabletter är svårare att skydda, medan metoden för astmaläkemedel är mer komplex.

Eventuella tilläggsopatent på preparatet, var viktig när det rörde sig om stora försäljningar men dessa var ofta svåra få godkända.

En annan faktor som styr tillvägagångssättet är företagets image och varumärke, detta medför att företaget inte sänker priset alltför lågt, detta kan leda till minskad trovärdighet. Med image menas att företaget är känt för sina kunskaper hos läkare inom vissa områden (astma, allergi eller hjärtsjukdomar etc.), detta leder till att skapa en hög status kring dessa områden. Anledningen till att marknaden har delats upp bland företagen är tidiga innovationer, som gjort att företaget kunnat knyta till sig den specifika kompetensen.

Intresset för att producera produkten avtar för det ursprungliga patentföretaget när kostnaderna blir för höga för att bibehålla sina marknadsandelar, dels bekosta forskning och utveckling men även administrationen av organisationen.

Strategiska alternativ

De tillfrågade ansåg att mixen i produktportföljen var en viktig byggsten för att skydda produktens försäljning. När tidsperioden på tjugo år för ett patent på ett preparat är över, har det framkommit fem tillvägagångssätt.

1. Att sänka priset så pass mycket, så att marknadsandelarna kan hållas, vilket medför att det blir olönsamhet för generiska företagen att överhuvudtaget producera preparatet. Men ett problem en respondent ansåg vara viktig är att regleringarna som styr marknaden inte var anpassade till den snabba marknadspenetrationen, varje månad skulle företaget lägga in sitt pris på produkten en månad i förväg. Men detta gällde endast om företaget hade produkten etablerad sedan innan. Detta gäller ej vid introduktion av preparat, typ generika. Han ansåg att dessa företag får en bättre prisbild än de som hade patentet.
2. Ett sätt är att utnyttja trögheten i patentflödet och att inte sänka priset mer än lite i taget, men patentföretaget ska aldrig driva marknaden nedåt genom att vara den som har det lägsta priset.
3. Företaget kan minska resurserna på det patenterade preparatet, för att i stället fokusera på nya innovationer. I Media kan det framgå att läkemedelsbranschen tjänar mycket pengar, detta gör många företag på kort sikt men på längre sikt är det svårare att kunna se hur kommande innovationer inbringar lönsamhet till företaget. Att få en jämn lönsamhet för företaget är svårt, eftersom en strategisk tidpunkt med nya produktpatent ska avlösa de gamla är komplicerat, det får introduceras på marknaden när innovationen kommer. Det är svårt att tidsbestämma forskning, dock ska det sägas att forskningsanslagen beror på tidigare patent och deras lönsamhet.

Kvartalsfokuseringen är inte lika relevant på läkemedelsbranschen, utan forskning sker på längre sikt.

4. Intervjun visade att företagets strategi var att försöka utveckla tilläggspatent på sina nuvarande preparat. Fast möjligheterna till att få tilläggspatent beror på preparatets komplexitet.
5. Ett tillvägagångssätt som framkom var att tillverka generika (se nedan). Detta kan göras genom olika dotterbolag, för att inte generikaprodukterna skulle förknippas med ursprungliga produkterna. En nackdel med detta är att det kan medföra intern konkurrens inom koncernen.

När tidsperioden är tjugo år för ett preparat så ansåg de tillfrågade att marknaden förändras så pass kraftigt mellan patentutgångarna, att någon konsekvent strategi är svår att bedrivas.

Avgörandet för att utveckla nya preparat vid patentutgång

Patentlagstiftningen är en förutsättning för att grundforskning ska kunna äga rum. Lagstiftningen i Sverige är internationellt sätt av hög klass, med tanke på hur skyddad den patenterade produkten är. Om det är hög klass på lagstiftningen medför detta att patentprodukterna genererar hög lönsamhet, vilket på sikt bidrar till nya innovationer.

När intäkterna inte täcker kostnaderna minskar intresset för att producera produkten från det ursprungliga patentföretaget. Företagen väljer då att i stället fokusera på utveckling av nya preparat för en framtida lönsamhet.

Generika

I intervjuerna framkom det att majoriteten av respondenterna har beslutat om att de inte har intresse av att tillverka generikapreparat. Anledningarna var skiljda mellan företagen. En tillfrågad ansåg att företaget är mer benäget av att sänka priset på sina egna produkter. När det inte var intressant att konkurrera om sina andelar på sitt tidigare patentpreparat, valde företaget att koncentrera sig på andra preparat. Medan en annan ansåg att tillverka generika var inget alternativ, för i affärsidén ligger valet av att vara ett renodlat forskningsföretag.

Respondenterna var ense om generika bidrog endast till en kortsiktig fördel för patienten och staten, eftersom priset på preparatet blev lägre. Medan generika inte bidrar till utbildningar, eller innovationer inom medicinsk utrustning och kompetens. Detta leder ej till någon utveckling inom sjukvården på lång sikt.

5.3.3 Sammanställning

Målet med denna del vara att urskilja om det fanns potentiella mönster i tillvägagångssättet vid patentutgång från företagen. I intervjuerna framkommer det tydligt att tillvägagångssätten är oändliga, helt beroende hur väl preparatet har lyckats under patenttiden. Andra variabler som kan påverka handlingsmönstret är läkemedelsområde, uttalade strategier från företaget, möjlighet till tilläggsopatent, lönsamhetspotential, framtida konkurrens från generiska företag och produktens komplexitet. Att urskilja ett eventuellt mönster är därför svårt, närmast omöjligt.

I resultatet kan dock likheter ses i strategin mellan Draco Läkemedel och AstraZeneca, en av dessa likheter är att företagen försöker behålla sina marknadsandelar genom olika aktiviteter, så som vidareutveckla device eller substans. Skillnaden i det specifika fallet är att Draco Läkemedel har företaget ett device och förändrar substansen, medan i AstraZeneca har substansen men utvecklar tillbehören. Anledningen till likheterna är att Draco Läkemedel ägs av AstraZeneca och har därför en gemensam huvudstrategi. De övriga undersökta företagen visar ej några tydliga strategimönster ur tabellerna. Anledningen till detta är att AstraZeneca har en större frekvens av de största läkemedlen.

Majoriteten av företagen vill tydliggöra att de är rena forskningsföretag och betonar patent som ett incitament för innovation och därmed är generiska tillverkning vid patentutgång inget alternativ. Företagen är väl medvetna om att komplexiteten i patentsituationen delas upp i två delar. En monopolsituation som är tidsbegränsad i tjugo år, som därefter följs av en fri konkurrens.

Allmänt har det blivit en större fokusering på priset på preparaten efter patentutgången, detta har medfört att läkemedelsföretagen som är patentinnehavare har ett allt större intresse att vara delaktiga i marknaden efter patentutgång. Detta genom på olika sätt försöka ta upp konkurrensen med generikaföretagen.

Alla av de undersökta företagen är multinationellt verksamma och har då Sverige som en liten marknad, vilket leder till att den svenska marknaden har ett litet inflytande. Företagen utformar begränsade anpassningar för den svenska marknaden, som studien valt att avgränsa sig till. Specifikt medför detta att företagen tar mindre hänsyn till statliga regleringarna, nationella hälsoekonomin och parallellimport.

6

ANALYS

I detta kapitel redogör vi ett sätt att analysera förekommande strategier och strategiska processer, med hjälp av befintliga teorier. Teorierna ställs i relation till det empiriska material som redovisades under kapitlet resultat. Analysen har som utgångspunkt på företagens position, förändring av preparatens intäkter samt strategi vid patentutgång.

Syftet med studien var att utifrån de läkemedelsföretag som uppnått störst andel av de 15 mest sålda läkemedel under de senaste 10 åren, kartlägga tillvägagångssätt utifrån en strategisk ansats. Syftet var också att undersöka läkemedelsföretagens strategier för att bibehålla bästa möjliga lönsamhet på preparatet vid en patentutgång. Utifrån ovanstående syfte är diskussionen indelad utifrån de tre områden som trädde fram i resultatet; position, förändringar av preparatens intäkter och strategi vid patentutgång.

Undersökningen hade också som utgångspunkt att förklara förekommande strategi och strategiska processer, utifrån befintliga förklaringsmodeller i teorin. Därför byggs analysen upp på ett resonemang som är integrerat både med teoretiska förklaringsmodeller och med studieresultatet.

6.1 Position

I resultatet framkommer att företagen väljer att fokusera sig inom vissa sjukdomsområden, anledningen till detta är att företagen efter hand har fått en special kompetens inom ett område. Enligt SWOT-analysen har läkemedelsföretagen störst förutsättning om de fokuserar på områden där företaget besitter styrkor och externa möjligheter.⁸³ Genom rätt strategier når företagen enligt SWOT-analysen mål och visioner som ska tillfredsställa företagets intressenter. Här är viktigt att företaget inser sina begränsningar som innefattar de resurser, för att ha en möjlighet att bli ledande på området.

Enligt Lieberman och Montgomerys first mover advantages analys är det av stor vikt att företaget anskaffar de resurser för att kunna befinna sig längst fram i

⁸³ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

utvecklingen.⁸⁴ En sådan strategi genererar stora fördelar hos ett läkemedelsföretag. Genom att ha patent på sina produkter skapas en långsiktig konkurrensfördel. När dessa fördelar är uppnådda, är processerna, teknologin, produkten eller designen skyddad av lagar. Enligt intervjumaterialet är inte dessa fördelar lika skyddade. Det framkom att den effektiva tiden för att nå lönsamhet genom en innovation var begränsad. Intäkten, enligt respondenten, från patentet ska stå för innovation plus produktion och skapa ett mervärde för företaget, för att finansiera framtida forskning. Enda sättet för att få dessa områden finansiellt täckta, är att få ensamrätt på marknaden.

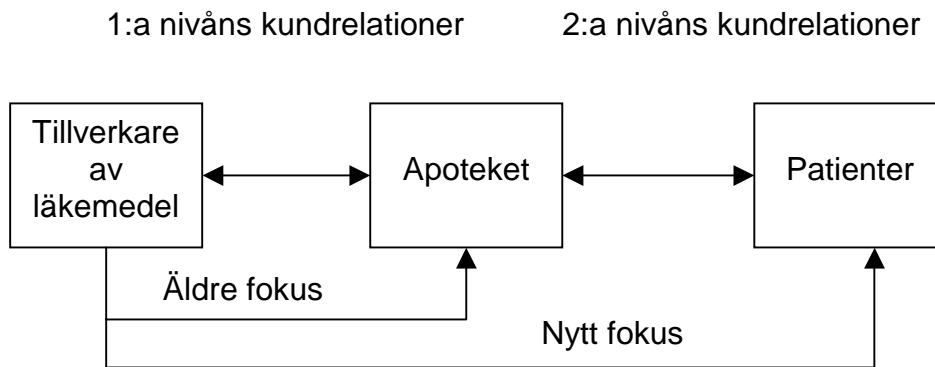
Eftersom företagen inte är ensamma att vilja konkurrera om marknadsandelarna krävs både kunskap och nytänkande för att nå lönsamhet på ett område. I diagrammen framkommer det att en variation finns mellan konkurrensintensiteten i de olika områdena. Normann framhäver att det är de innovativa företagen som bäst drar nytta av helhetsperspektivet och blir så kallade prime movers och därmed skapar en relation för kunden och dess kunder. Detta enligt Norman utvecklar en lönsamhet för organisationen.⁸⁵

Här nedan följer modifiering av Normanns modell *"Från första till andra nivåns kundrelationer"*.⁸⁶ En Modifiering gjorde för att få den anpassad till vår studie om läkemedelsföretagen och deras relationer med sina kunder (Figur 6.1). Tillverkarna av läkemedelspreparat måste sätta större fokus på användarna. I intervjuerna framkommer att det finns skillnader mellan innovativa läkemedelsföretagen och de som endast tillverkar generika. Respondenterna menar att företag som tillverkar generika ej genererar något mervärde när det gäller utbildning, medicinsk utrustning och kompetens. Generika företaget ser endast utifrån företagets ekonomiska lönsamhet. På lång sikt är detta en fara för patienterna, eftersom det inte främjar innovationsbenägenheten, där är patent en förutsättning. På sikt kan detta leda till att inga preparat utvecklas.

⁸⁴ Grant R, *"Contemporary Strategy Analysis"*, 2002

⁸⁵ Normann R, *"När kartan förändrar affärslandskapet"*, 2001

⁸⁶ Ibid



Figur 6.1 Egen modifierad modell av Normanns "Från första till andra nivåns kundrelationer" anpassad för läkemedelsföretag.

Strategi är en medveten handling eftersom företagets mål är att besitta en position som är unik på marknaden, detta kan erhållas genom olika marknadssituationer. Inom läkemedelsindustrin används patent för att få en långvarig konkurrensfördel och ohotat generera mervärde till organisationen. Enligt Porters differentieringsmodell kan detta göras på tre sätt: kostnadsledarskap, fokusering och differentiering.⁸⁷ I tabellerna framgår att differentiering genom fokusering dominerar bland företagen. Företagen väljer att tillverka preparat och fokusera sig på vissa sjukdomsområden. Anledningen till detta är att kompetens har byggts upp inom det specifika området. Porter beskriver differentiering utifrån på vilket sätt ett företag får kunden att känna sig unik.⁸⁸ Företagens förmåga att se kunden kan dock inte urskiljas ur de tabeller och intervjuer som behandlats i studien.

Efter den tid då patentet skapat ett en unik position uppkommer en marknadssituation, där det innebär att ett företag måste fokusera på sina kostnader. För att bli kostnadsledare måste företaget tillverka till en kostnad under konkurrenternas. Enligt Porter finns det faktorer som påverkar hur företaget ska kunna nå kostnadsledarskap.⁸⁹ För läkemedelsföretagen är det framför allt tre faktorer som företaget måste koncentrerar sig på. Dessa är erfarenhetskurvan, dvs. under den tid läkemedlet har tillverkats har personal och produktion ständigt utvecklats. Teorin betonar att inlärningseffekten inte är linjär.⁹⁰ Inom läkemedelsindustrin är volymen som generar lönsamheten, där stordriftsfördelar leder till en kostnadsfördel. Här är det viktigt att företagen maximerar sitt kapacitetsutnyttjande och att resurserna är anpassade till aktuell volym. I intervjuerna framkommer det att ett patentinnehavande företag har monopol på preparatet på

⁸⁷ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Karlöf, B "Strategisk precision", 1991

marknaden. Företaget kan antingen välja mellan kostnadsledarskap eller differentiering. Något som ansågs av intervjupersonerna vara svårt att göra.

6.2 Förändringar av preparatens intäkter

Ändamålet med avsnittet, förändringar av preparatens intäkter, är att försöka urskilja en utveckling hos försäljningsintäkterna på preparatet efter patentutgång, utifrån att koppla resultatet till teorier. I tabellresultatet framkommer det att preparatens försäljning i många fall minskade efter att patentet utgick. Förändringarna var dock varierande. Ett företag utsätts för begränsad konkurrens under monopolsituationen, vilket leder till en stabil försäljningsökning under patenttiden. Antagandet förutsätter dock att inget liknande preparat finns på marknaden.

För att bibehålla lönsamheten efter patentutgång beskriver Porter olika alternativ.⁹¹ Ett alternativ är att göra preparatet mer komplext. Detta leder till att företaget når en högre differentieringsgrad och kan få en konkurrensfördel. I Intervjuerna framkommer det att tilläggsopatent ofta var svåra att få godkända. Bland de undersökta läkemedelsföretagen framkommer det tre faktorer som enligt Porter bör utföras av företag, för att uppnå en lönsam differentiering och därmed behålla preparatens intäkter.⁹²

En av faktorerna är varumärkesfokusering. Det kan utföras genom att ge signaler till patienterna att preparaten står för en fullgod kvalitet skapas en image runt företaget.⁹³ I resultatet framför en av respondenterna att image var en viktig faktor. Något som kan visa sig när företag vill begränsa olika prissänkningar av preparat. Ett företag är erkänt och har status utifrån deras besatta kunskaper och skulle kunna skadas vid en alltför kraftig sänkning.

Porter lägger också stor vikt på val av design, för att nå differentiering och enligt honom är utseendet viktigare än funktionen.⁹⁴ Detta är något som inte visar sig i resultatet, medan vi kan se att företagen väljer att likna designen via funktion. Detta görs genom att utveckla device för att patienterna och för att underlätta behandlingen med det aktuella preparatet. Tabellresultatet (diagram 1.3) visar att Draco Läkemedel har gjort en lyckad differentiering under den tidsperiod som redovisas. Genom device har företaget skapat sig försäljningsframgångar.

⁹¹ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

⁹² Ibid

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid

Den tredje faktorn som Porter anser vara av stor betydelse är service och kvalitet.⁹⁵ För att skapa ett mervärde för kunden kan preparatet kopplas samman med olika servicealternativ. I läkemedelsindustrin är det ytterst viktigt att kvaliteten är på topp, där det handlar om människoliv. I kvalitetsbegreppet inbegrips även tillgänglighet av läkemedel vid distributionen från läkemedelsföretagen.

Utvecklingen av läkemedelsbranschen har förändrats från att vara mindre känslig, då företagen kunde bygga upp längre prisstrategier till att idag förändras med ett snabbt prisras. Detta gäller speciellt läkemedel med hög försäljningsintäkt. Enligt Normann har förutsättningarna medfört att förändringarna för företaget och synen på kunden blivit allt mer viktig.⁹⁶ För att bibehålla försäljningsintäkterna vid patentutgången i den nya ekonomin är det viktigt att fokusera alltmer på kunden. Det gäller då på ett bättre sätt förstå kunden, vilket görs med närmare relationer med denna. Det är viktigt för läkemedelsföretagen att utöver den direkta relationen som företaget har med kunden också har ett fokus på slutanvändaren. Företaget behöver kartlägga slutanvändarens läkemedels behov, för att generera lönsamhet på lång sikt för organisationen även vid patentutgång.

6.3 Strategi vid patentutgång

Undersökningens syfte bygger till stora delar av att urskilja ett strategiskt mönster bland läkemedelsföretagen vid patentutgång för att bibehålla bästa möjliga lönsamhet. Genom att förklara resultatet med hjälp av olika teorier urskilja om det finns tillvägagångssätt som är bättre än andra, samt vilka variabler som påverkar de olika valen.

Ur resultatet framkommer det att förutsättningarna som uppkommer vid en patentutgång är oändliga. Målet med strategier är att anpassa företaget till omgivningens förutsättningar. Detta leder till ett obegränsat antal kombinationer av implementeringsstrategier som kan generera maximal lönsamhet till organisationen. Enligt Boston Consulting Groups modell gäller det för företagen att bygga upp en bra mix av produkter.⁹⁷ De företag som har preparat vars försäljningsintäkt är bland de femton största i Sverige har stor marknadsandel, även efter patentutgång. En av respondenterna anser att det var av stor vikt att företag var innehavare av en homogen produktportfölj. Det var också viktigt att läkemedelspreparaten befann sig i olika stadier under en läkemedelslivscykel och på detta sätt skapa ett jämnt kassaflöde. Medan en annan respondent menade att detta är omöjligt, med tanke på att timingen för preparatintroduktionen är svår. Dock ska det sägas att innovationerna är beroende på forskningsanslagen, vilka påverkas av tidigare patent och deras

⁹⁵ Grant R, *"Contemporary Strategy Analysis"*, 2002

⁹⁶ Normann R, *"När kartan förändrar affärslandskapet"*, 2001

⁹⁷ Karlöf, B *"Strategisk precision"*, 1991

lönsamhet. Respondenten anser också att media har exponerat läkemedelsföretagen så som enorma finansiella inkasserare. Resonemanget bygger på en fokusering vid de preparaten med hög försäljningsintäkt och likställas med den kassako som framkommer i modellen. Detta kapitalöverskott ska investeras i potentiella preparat, vilket motsvarar frågetecknet i modellen. En investering för att öka marknadsandelarna, vilket motsvarar stjärnan i Boston Consulting Groups modell över ett kassaflöde, figur 4.3.⁹⁸

Enligt BCG-modellen är logiken att lönsamheten är som störst när marknaden är mogen och preparaten är innehavare av stora marknadsandelar.⁹⁹ Detta medför en hög ackumulerad tillverkningsvolym. Det finns olika användningsalternativ för lönsamheten som har generats på erfarenhetskurvan. Antingen kan företaget sänka priset och ta ytterligare marknadsandelar, likt Porters differentieringsmodell för kostnadsledarskap, eller öka lönsamhetsmarginalen för företaget.¹⁰⁰ Sådana strategier framkommer inte i intervjuerna, utan där används vinsten för att bekosta forsknings och utvecklingskostnader. Anledningen till detta är att företaget har haft en monopolsituation och då är inte BCG-modellen applicerbar.¹⁰¹ Den fungerar endast då det råder fri konkurrens på marknaden.

De företag som deltagit i undersökningen betonar deras betydelse av att agera som rena forskningsföretag. Majoriteten av företagen betonade att de är främmande för att tillverka generika efter patentutgång. Företagens utveckling bygger på innovationer och att strategiskt förvalta sina tidigare innovationer. Enligt Normanns teori kommer inte detta att räcka, fast att företaget har innovativa genombrott för en långsiktig lönsamhet. I framtiden krävs det andra faktorer för att skapa det mervärde på högre nivåer, något som är behövligt för en långsiktig lönsamhet.¹⁰²

Företagen har god kännedom om komplexiteten i läkemedelspreparatens delade marknadssituation. Det vill säga en tidsbegränsad monopolsituation, som följs av en fri konkurrens. I Porters differentieringsmodell visas olika strategier för lönsamhet, det framkom ur studien olika strategiska handlingsmönster för att positionera på det sätt som ansågs bäst relaterat till företagets resurser.¹⁰³ I ett tidigt forskningsstadium är viktigt att välja forskningsområde (fokusering). Enligt respondenterna styrs detta av tidigare preparat, beroende på vilken kompetens som finns inom organisationen. Däremot vid patentutgång är två positioner aktuella för en fortsatt konkurrens, dessa är antingen sänka priset (kostnadsledarskap) eller skapa tilläggsdelen (differentiering).

⁹⁸ Karlöf, B "Strategisk precision", 1991

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis" 2002

¹⁰¹ Karlöf, B "Strategisk precision", 1991

¹⁰² Normann R, "När kartan förändrar affärslandskapet", 2001

¹⁰³ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis" 2002

Fokuseringen på hälsoekonomi har lett till en större medvetandegrad angående priset på läkemedelspreparaten, detta har medfört att det krävs en högre hastighet vid val av strategi från företagen för att bevara sina marknadsandelar. Situationerna är så pass annorlunda mellan patentutgångarna, att det därför framkommit fler tillvägagångssätt vid patentutgång än antalet tillfrågade företag. Det är viktigt att företaget har fått en klarhet som de innehar på marknaden, för att en strategisk analys ska kunna utformas. Enligt SWOT-analysen gäller det att förtydliga företagets styrkor och svagheter, det vill säga de externa och interna möjligheterna vid utformning av strategier vid patentutgång för att nå organisationens visioner och mål.¹⁰⁴

Modellen tydliggör för företaget för att de ska inse sina begränsningar vid ett strategiskt val.

Studien avgränsade sig med den svenska marknaden, medan företagen som varit undersökta är multinationellt verksamma, då Sverige har en mindre betydande roll. Vid applicering av teorier är det därför svårt att bortse från att deras strategier bygger på en lönsamhet på den globala marknaden och inte enbart i Sverige. Detta får till följd att företagen tar mindre hänsyn till den svenska marknadssituationen.

Undersökningen har haft som målsättning att genom valda teorier inom strategiska förhållningssätt bland företag förklara och försöka urskilja eventuella mönster. Att försöka koppla samman de olika teorierna i en modell skulle kunna visa hur ett genomsnittligt läkemedelsföretags tillvägagångssätt kan se ut vid patentutgång. Modellen kan användas för att få en förståelse om olika strategier som ett läkemedelsföretag kan använda sig av för att nå lönsamhet på marknaden vid en patent utgång.

De teorier vi har använt i modellen är SWOT-analys, First Mover Advantage, Normanns teorier och Porters Differentieringsmodell. Anledningen till att inte BCG-modellen användes är att figuren skulle bli för komplex och därmed svår att tyda och använda.

1. Enligt SWOT-analysen har läkemedelsföretagen störst förutsättning om de fokuserar på områden där företaget besitter styrkor och externa möjligheter, vilket genom rätt strategier når en konkurrensposition.¹⁰⁵
2. Enligt First Mover Advantage genererar stora fördelar hos ett företag som är först på marknaden. Genom att ha patent på sina preparat skapas en långsiktig konkurrensfördel. När dessa fördelar är uppnådda, är processerna, teknologin, produkten eller designen skyddad av lagar.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Johnson G och Scholes K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

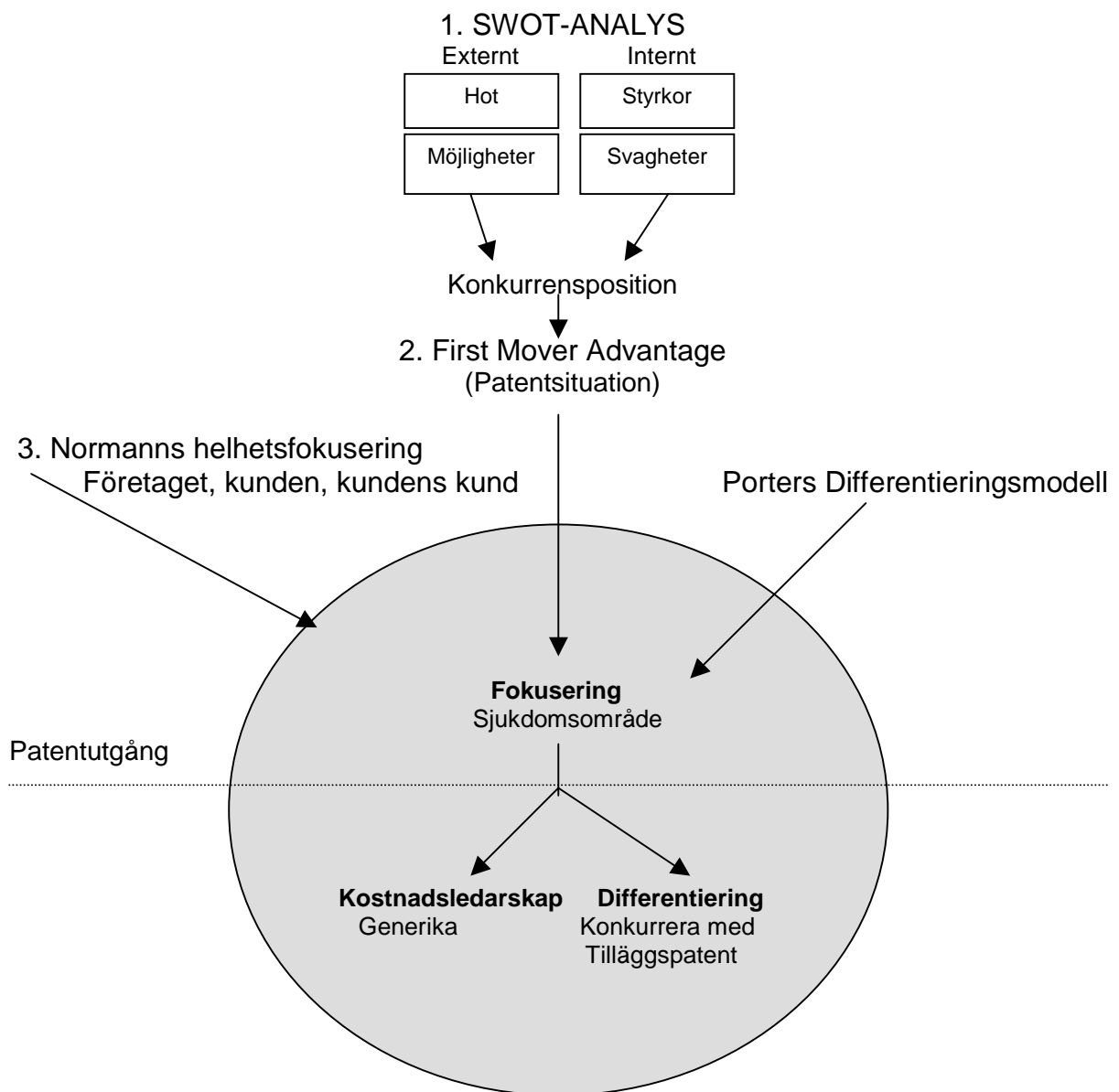
¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Grant R, "Contemporary Strategy Analysis" 2002

3. Enligt Normanns teori gäller det ha ett helhetsperspektiv och ej endast fokusera på sina kunder, utan även kundens kund.¹⁰⁷

4. Enligt Porters Differentieringsmodell behöver läkemedelsföretagen fokusera sig inom vissa sjukdomsområden. För att bibehålla lönsamheten efter patentutgång beskriver Porter olika alternativ. Genom att göra preparatet mer komplext, leder detta till att företaget når en högre differentieringsgrad och kan därav få en konkurrensfördel.¹⁰⁸

En sammanfattande teoretisk modell över ett läkemedelsföretag i genomsnitt och dess olika strategier vid en patent utgång.



Figur 6.2 En sammanfattande teoretisk modell över ett läkemedelsföretag i genomsnitt och dess olika strategier vid en patent utgång

¹⁰⁷ Normann R, "När kartan förändrar affärslandskapet", 2001

¹⁰⁸ Grant R, "Contemporary Strategy Analys" 2002

7

SLUTSATS

I detta kapitel redogör vi för de framkomna slutsatserna, vilka kommer att besvara vårt syfte. Slutsatsen bygger på resultatet av undersökningen som vi har genomfört. Avsnittet kommer att avslutas med förslag till fortsatt forskning.

Tre tillvägagångssätt framträdde i resultatet; position, förändringar av preparatens intäkter och strategi vid patentutgång.

I resultatet framkommer att läkemedelsföretagen väljer att fokusera sig inom ett sjukdomsområde, för att nå en konkurrensfördel som generar optimal lönsamhet till organisationen. Anledningen är att kompetens har byggts upp inom det specifika sjukdomsområdet och företagen har med hjälp av detta byggt upp ett erkänt varumärke kring forskningen.

Inom läkemedelsföretagen skapas en unik konkurrensfördel genom att skydda sin innovation med hjälp av patent. Intäkten från patentet ska stå för innovation plus produktion och skapa ett mervärde för företaget, för att finansiera framtida forskning. Enda sättet för att få dessa delar täckta är att få ensamrätt på marknaden är genom patent på sina preparat.

Skillnaden mellan de traditionella läkemedelsföretagen och generika producerande företagen är att de förstnämnda företagen inte endast bedriver verksamhet för vinstmaximering på kort sikt. Tendenserna visar att de traditionella läkemedelsföretagen ej är optimerade för en marknad med fri konkurrens. På så sätt är de generika producerande företagen bättre anpassade för en marknad med fri konkurrens. Fast de traditionella företagen har en fördel eftersom de besitter en erfarenhet, vilket har utvecklats under patenttiden. I undersökningen har det visats att det är viktigt för de traditionella läkemedelsföretagen att differentiera (genom tilläggs patent) sig efter patentutgången och därmed skydda sin marknadssituation.

I undersökningen har tendenser gått att urskilja beträffande preparatens vikande försäljningsintäkter vid patentutgång. Förändringarna mellan preparaten är dock varierande, detta på grund av preparatens komplexitet och hur väl de har lyckats under patenttiden. Läkemedelsbranschen har förändrats mycket de senaste åren och det är idag svårt för företagen att bygga upp längre prisstrategier. Förändringar har skett eftersom branschen med tiden blivit mer dynamisk och medför att det sker ett

snabbt prisras på preparat. Detta gäller speciellt läkemedel med hög försäljningsintäkt.

Företagen har god kännedom om komplexiteten i läkemedelspreparatens delade marknadssituation. Det vill säga först en marknadssituation med en tidsbegränsad monopolsituation och sedan en marknadssituation innehållande en fri konkurrens.

I resultatet framkommer det att förutsättningarna som uppkommer vid en patentutgång är åtskilliga. Eftersom målet med strategier är en anpassning till förutsättningarna, genomförs obegränsade kombinationer vid implementering av en strategi som ska generera maximal lönsamhet till organisationen. Detta medför att vi ej kan uttala oss om ett generellt tillvägagångssätt för de preparat som uppnått störst försäljningsandel av de 15 mest sålda läkemedel under de senaste 10 åren. I resultatet av studien har dock vissa mönster kunnat skönjas. Ett av dessa mönster är att läkemedelsföretagen genom tilläggsopatent differentierar sig på olika sätt. Fast ett tydligare mönster är att läkemedelsföretagen är mer benägna att sänka sina priser vid patentutgång på en marknad med fri konkurrens, vilket har framkommit i intervjuerna. Dessa två mönster har genom en applicering av Porters Differentieringsmodell visats i studien.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har det framkommit brister i tillgodoseendet av våra önskemål, där framför allt komplexiteten gjort att det varit svårt att uttala sig om mönster för tillvägagångssättet vid patentutgång för ett genomsnittligt läkemedelsföretag. Vi anser att med djupare studier kan vissa mönster tydliggöras bättre, än vad som uppenbarats sig i denna studie. Här nedan presenteras tre olika förslag till fortsatt forskning.

- Studera hur tillvägagångssättet är på respektive sjukdomsområde och se om det finns ytterligare signifikanta bevis, förutom de som har presenterats i undersökningen.
- En företagsspecifik undersökning och detta innebär en kvantitativ metod, för att undersöka varje preparats strategiska tillvägagångssätt vid patentutgång. För detta krävs dock total access, hos det specifika företaget, för att få tillgång till den adekvata information som krävs för att uttala sig om distinkta mönster vid patentutgång.
- Jämföra om det finns skillnader i strategiska tillvägagångssätt vid patentutgång beroende av försäljningsintäkten på preparatet. En sådan studie ska då inte enbart omfatta den svenska marknaden, utan också internationellt. En sådan studiedesign skulle kunna uttala sig om mer övergripande strategier, eftersom deltagande företag är globalt verksamma.

8

KÄLLFÖRTECKNING

Här nedan redovisas de källor som har legat till grund för undersökningen, dessa är uppdelade i publicerade, företagsinterna, muntliga källor och pilotstudie.

Publicerade källor:

Andersen, I (1998) *"Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod"*

Andersson, G & Jorner, U & Ågren A (1994) *"Regressions- och tidsserieanalys"*

Bruzelius, L-H & Skärvad, P-H (1995) *"Integrerad Organisationslära"*

Domeij, B (1998) *"Läkemedelspatent – patent på läkemedel i Europa ur ett rättsvetenskapligt och rättsekonomiskt perspektiv"*

Ejvegård, R (1996) *"Vetenskaplig metod"*

Johnson, G & Scholes, K (2002) *"Exploring Corporate Strategy"*

Grant, R (2002) *"Contemporary Strategy Analysis"*

Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*

Johansson Lindfors, M-B (1993) *"Att utveckla kunskap"*

Karlöf, B (1991) *"Strategisk precision"*

Laurie, J-A (2000) *"Patent Medicine"*, Crain´s New York Business, 2000-07-02

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.*

Nationalencyklopedins lexikon (1994) Bokförlaget Bra Böcker AB

Normann, R (2001) *"När kartan förändrar affärslandskapet"*

Oliver, R W (2002) *"The future of strategy, historic prologue"*, Journal of business Strategy

Roos, G (1998) *"Strategi"*

Sloan, A (1963) *"My years with General Motors"*

Åkerberg, N (2003) *“Startar priskrig för att öka försäljningen “*
Dagens Industri 2003-04-08

Wittington, R (1993) *”What is strategy and does it matter?”*

Företagsinterna källor:

Hagberg O, Försäljningsstatistik 1992-2002, Läkemedelsindustriföreningen

Patent i Världen (1998), Skrift från Läkemedelsindustriföreningen

Muntliga källor:

Collin, Sven-Olof, föreläsning i kursen Företagsstrategier den 15 september 2002.

Eriksson Veiny, ansvarig för Apoteket i Hässleholm, Apoteket. Personlig intervju den 24 april 2003.

Pilotstudie:

Eriksson Veiny, ansvarig för Apoteket i Hässleholm, Apoteket. Personlig intervju den 24 april 2003.

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1992

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	229
2	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	223
3	Inget patent	Pharmacia	Genotropin ¹	Tillväxthormon	220
4	1990 ²	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	159
5	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	154
6	Uppgift saknas	Octapharma AB	Octonativ	Blödarsjuka	145
7	1970	Draco Läkemedel	Bricanyl Turbohaler	Astma	132
8	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	121
9	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	114
10	1990	Pharmacia	Tenormin	Högt blodtryck	106
11	Inget patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	97
12	Inget patent	Pharmacia	Treo	Smärtstillande	89
13	Uppgift saknas	Pharmacia	Nicorette	Rökavvänjning	79
14	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	78
15	Uppgift saknas	Pharmacia	Cardizem Retard	Högt Blodtryck	74

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1993

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	369
2	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	281
3	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	203
4	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	156
5	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	156
6	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	141
7	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	134
8	1970	Draco Läkemedel	Bricanyl Turbohaler	Astma	131
9	Uppgift saknas	Pharmacia	Nicorette	Rökavvänjning	128
10	Uppgift saknas	Octapharma AB	Octonativ	Blödarsjuka	120
11	Inga patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	99
12	Inga patent	Pharmacia	Treo	Smärtstillande	98
13	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	88
14	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	82
15	Uppgift saknas	Pharmacia	Cardizem Retard	Högt Blodtryck	74

¹ Det finns inget patent för preparatet som är huvudbeståndsdelen i Genotropin, utan företagen söker patent för utrustningen för medicineringen. (device patent)

² 1990 är året för Selokens patentutgång, tilläggsopatent har beviljats på Seloken ZOC.

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1994 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	542
2	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	331
3	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	205
4	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	172
5	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	171
6	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	171
7	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	163
8	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	154
9	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	149
10	1970	Draco Läkemedel	Bricanyl Turbuhaler	Astma	112
11	2006	GlaxoSmithKline	Seroxat	Depression	102
12	Inga patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	99
13	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	97
14	Uppgift saknas	Johnson och Johnson	Eprex	Blodbrist	95
15	2008	GlaxoSmithKline	Serevent	Astma	95

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1995 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	667
2	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	377
3	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	361
4	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	218
5	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	217
6	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	194
7	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	190
8	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	172
9	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	151
10	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	140
11	2006	GlaxoSmithKline	Seroxat	Depression	134
12	Inga patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	116
13	1970	Draco Läkemedel	Bricanyl Turbuhaler	Astma	116
14	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	116
15	Uppgift saknas	Johnson och Johnson	Eprex	Blodbrist	112

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1996 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	853
2	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	582
3	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	438
4	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	299
5	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	246
6	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	239
7	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	234
8	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	225
9	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	206
10	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	160
11	1970	Draco Läkemedel	Bricanyl Turbohaler	Astma	156
12	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	151
13	Uppgift saknas	Johnson och Johnsonson	Eprex	Blodbrist	139
14	2006	GlaxoSmithKline	Seroxat	Depression	130
15	2008	GlaxoSmithKline	Serevent	Astma	107

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1997 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec	Magsår	701
2	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	354
3	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	240
4	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	229
5	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	227
6	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	216
7	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	194
8	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	188
9	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	181
10	Uppgift saknas	Johnson och Johnsonson	Eprex	Blodbrist	150
11	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	149
12	Inget patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	136
13	2006	GlaxoSmithKline	Seroxat	Depression	101
14	1995	GlaxoSmithKline	Zantac	Magsår	101
15	2005	Pfizer AB	Zolof	Depression	94

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1998 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec Kapslar	Magsår	713
2	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	384
3	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	316
4	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	275
5	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	244
6	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	228
7	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	225
8	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	224
9	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	197
10	2002	Astra Zeneca	Losec MUPS	Magsår	178
11	Uppgift saknas	Johnson och Johnsson	Eprex	Blodbrist	161
12	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	154
13	Inget patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	148
14	2005	Pfizer AB	Zoloft	Depression	133
15	2008	GlaxoSmithKline	Serevent	Astma	108

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 1999 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec MUPS	Magsår	722
2	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	400
3	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	396
4	Uppgift saknas	Roche AB	Xenical	Fetma	358
5	2002	Astra Zeneca	Losec Kapslar	Magsår	304
6	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	264
7	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	246
8	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	246
9	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	239
10	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	224
11	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	205
12	2005	Pfizer AB	Zoloft	Depression	180
13	Uppgift saknas	Johnson och Johnsson	Eprex	Blodbrist	176
14	Uppgift saknas	Novartis Sverige AB	Sandimmun	Ökat Immunförsvar	149
15	Inget patent	Astra Zeneca	Alvedon	Smärtstillande	145

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 2000 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2002	Astra Zeneca	Losec MUPS	Magsår	719
2	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	496
3	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	443
4	Uppgift saknas	Roche AB	Xenical	Fetma	266
5	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	260
6	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	248
7	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	246
8	2005	Pfizer AB	Zoloft	Depression	243
9	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	239
10	2011	Pfizer AB	Lipitor	Kolesterol	224
11	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	219
12	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	218
13	2002	Astra Zeneca	Losec Kapslar	Magsår	205
14	Uppgift saknas	Johnson och Johnsonson	Eprex	Blodbrist	197
15	2009	Wyeth Lederle Nordiska AB	Lanzo	Magsår	175

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 2001 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	603
2	2002	Astra Zeneca	Losec Mups	Magsår	576
3	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	481
4	2005	Pfizer AB	Zoloft	Depression	315
5	2011	Pfizer AB	Lipitor	Kolesterol	303
6	2009	Wyeth Lederle Nordiska AB	Lanzo	Magsår	290
7	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	256
8	Uppgift saknas	Johnson och Johnsonson	Eprex	Blodbrist	247
9	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	243
10	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	218
11	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	215
12	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	214
13	2004	Merck	Renitec	Högt blodtryck	170
14	2002	Astra Zeneca	Losec Kapslar	Magsår	156
15	Uppgift saknas	Schering-Plough	Remicade	Ledsjukdom	152

BILAGA 1

Försäljningen av de 15 största läkemedlen 2002 i Sverige.

Rank	Patentutgång	Företag	Produkt	Sjukdom	Försäljning i MSEK
1	2003	Merck	Zocord	Kolesterol	754
2	2002	Astra Zeneca	Losec Mups	Magsår	482
3	2005	Pfizer AB	Zoloft	Depression	377
4	2009	Wyeth Lederle Nordiska AB	Lanzo	Magsår	350
5	2011	Pfizer AB	Lipitor	Kolesterol	345
6	2001	Lundbeck	Cipramil	Depression	329
7	Uppgift saknas	Johnson och Johnsson	Eprex	Blodbrist	265
8	1990	Astra Zeneca	Seloken ZOC	Högt blodtryck	260
9	2006	GlaxoSmithKline	Imigran	Migrän	233
10	2003	Astra Zeneca	Plendil	Högt blodtryck	223
11	Inget patent	Pharmacia	Genotropin	Tillväxthormon	217
12	Uppgift saknas	Schering-Plough	Remicade	Ledsjukdom	205
13	1993	Draco Läkemedel	Pulmicort Turbuhaler	Astma	196
14	2012	Draco Läkemedel	Symbicort Turbuhaler	Astma	157
15	Uppgift saknas	Wyeth Lederle Nordiska AB	Efexor Depot	Depression	153

Sammanställning över de vanligaste sjukdomsområdena i Sverige.

Rank	Sjukdom	Frekvens
1	Hjärta/Kärl	59
2	Mage/Tarm	24
3	Andningsvägar	20
3	Centrala nervsystemet	20
5	Tillväxthormon	11
6	Migrän	10
7	Smärtstillande	9
8	Ökat Immunförsvar	8
9	Rökavvänjning	2
9	Ledsjukdom	2



Lund 2003-04-25

Vi är två studenter från Lunds Universitet som skriver en kandidatuppsats inom området "Strategiarbetet i dagens företag och organisationer" och har Gösta Wijk som handledare. Vår undersökning syftar till att kartlägga vilken strategi företagen i Sverige väljer, efter att deras patent har gått ut. För att få en så hög kvalitet som möjligt i undersökningen hoppas vi att ni kan besvara nedanstående frågor.

1. Hur bedömer du patentlagstiftningen idag? (För- och Nackdelar)
 - a) Vid forsknings- och utvecklingsstrategi (främjar det)
 - b) Allmänt för ert företag (Innehavande)
2. Hur påverkar de statliga regleringarna utvecklingen av patent i ert företag? (Exempelvis statliga subventioneringar)
3. Vilka olika tillvägagångssätt finns det i er verksamhet vid preparats patentutgångar? Vad beror det på?
4. Vad är er erfarenhet på vad som händer med produkten efter patentets utgång?
 - a) Har patentets storlek någon betydelse?
 - b) För och nackdelar med olika tillvägagångssätt.
5. Vid patentets utgång, är det ett alternativ för ert företag att tillverka generika?
 - a) I så fall varför? Vad kan det bero på?
 - b) För och nackdelar med generika?
6. Vad är avgörande (vilka faktorer) för att utveckla preparat, när patentet på andra produkter utgår?
7. Hur stora är era enstaka patentprodukter av den totala försäljningen?
8. Har ni några övriga reflektioner på patentförfarandet?

Som ni förstår är ni av högst betydande roll för att vårt arbete ska få ett lyckat resultat! Vi tackar på förhand!

Anders Paulsson

Niklas Rosenlind

Handledare: Gösta Wijk

0451-829 00

0451-140 88

046-222 97 56

E-mail:0451.82900@swipnet.se

E-mail:nrosenlind@hotmail.com