

Sammanfattning

- Problem:** En konsoliderad marknad kännetecknas av en hård konkurrens med många sammanslagningar och uppköp. Ska företaget kunna överleva på egen hand måste det växa snabbare organiskt än konkurrenterna för att inte bli uppköpt. För att uppnå detta krävs att företaget har en unik strategi samt en välutvecklad produktportfölj. Vi har följt Pharmacias arbete med denna problematik.
- Syfte:** Vårt syfte med denna uppsats är att analysera betydelsefulla faktorer vid arbetet med en produktportfölj för företag som verkar på en konsoliderad marknad. Detta vill vi åstadkomma genom att utföra följande delsyften:
- att beskriva den konkurrenssituation som råder på den svenska marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel.
 - Med hjälp av teorierna försöka utröna den aktuella utvecklingen på OTCA.
- Metod:** För att undersöka problematiken har vi valt Pharmacia som fallföretag. Vi använt oss av en abduktiv ansats då vår data är både kvalitativ och kvantitativ.
- Teoretisk förankring:** Vi har använt oss av Industrial Organisation perspektivet. Genom detta har vi använt oss av fyra modeller: Five Forces, Generic strategies, produktlivscykeln och Boston matrisen. Vi har studerat vad som är avgörande för utformandet av en produktportfölj.
- Resultat:** Vi har funnit viktiga kriterier som påverkar branschen och hur viktigt det är med företagens strategier för att nå framgång med sin produktportfölj.

1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.3 SYFTE	7
1.4 AVGRÄNSNING	7
2 METOD	8
2.1 KVALITATIV / KVANTITATIV.....	8
2.2 KVALITATIV UNDERSÖKNING	8
2.3 KVANTITATIV UNDERSÖKNING.....	8
2.4 INDUKTIV, DEDUKTIV OCH ABDUKTIV ANSATS.....	9
2.5 FALLSTUDIE.....	9
2.6 VAL AV FALLFÖRETAG	10
2.7 INTERVJUER	10
2.8 SEKUNDÄRDATA.....	12
2.9 TÄNKBARA FELKÄLLOR	12
2.10 DISPOSITION	14
3 TEORI	15
3.1 VAL AV TEORI	15
3.2 Five Forces	16
3.3 Generic strategies	16
3.4 Produktlivcykel	16
3.5 Boston matrisen	17
3.6 KRITIK MOT MODELLER	17
3.6.1 Kritik Five Forces	17
3.6.2 Kritik mot generic strategies	17
3.6.3 Kritik mot Produktlivcykel	18
3.6.4 Kritik mot Boston matrisen	18
3.7 INDUSTRIAL ORGANISATION	19
3.8 FIVE FORCES.....	20
3.9 GENERIC STRATEGIES	22
3.10 PRODUKTLIVSCYKELN	23
3.12 SLUTDISKUSSION.....	25
4 LÄKEMEDELSBRANSCHEN.....	26
4.1 INTRODUKTION	26
4.2 SVENSK LÄKEMEDELSINDUSTRI	27
4.3 FÖRETAGSPRESENTATION AV PHARMACIA	28
4.4 DEN SVENSKA MARKNADEN FÖR RECEPTFRIA SMÄRTSTILLANDE LÄKEMEDEL	29
4.5 MARKNADSUNDERSÖKNING OTCA.....	34
SLUTKUND	37
LÄKARE.....	37
SAMMANFATTNING	38
5 ANALYS	39
5.1 FIVE FORCES.....	39
5.1.1 Substitut	39
5.1.2 Hot från potentiella inträden	40

5.1.3 Rivalitet mellan existerande konkurrenter	42
5.1.4 Konkurrensanalys.....	43
5.1.4.1 AstraZeneca.....	44
5.1.4.2 GlaxoSmithKline.....	46
5.1.4.3 Recip.....	46
5.1.4.4 Nycomed.....	47
5.1.5 Kunder.....	48
5.1.6 Leverantörer	49
5.1.7 Sammanfattning Five Forces	50
5.2 GENERIC STRATEGIES.....	50
5.2.1 Kostnadsöverlägsenhet.....	51
5.2.2 Differentiering.....	52
5.2.3 Sammanfattning Generic Strategies.....	54
5.4 PRODUKTLIVSCYKEL.....	55
5.4.1 Produktutveckling.....	57
5.4.2 Introduktion.....	58
5.4.3 Tillväxt.....	59
5.4.4 Mognadsfasen.....	61
5.4.5 Avmattning.....	64
5.4.6 Sammanfattning produktlivscykeln	65
5.5 BOSTON MATRISEN	65
5.5.1 Questionmark.....	65
5.5.2 Star.....	67
5.5.3 Cash cow.....	67
5.5.4 Dog.....	68
5.5.5 Sammanfattning Boston Matrisen.....	69
5.6 PHARMACIAS PRODUKTPLANERING	74
5.6.1 Pharmacias produktportfölj.....	74
5.6.2 Önskad position.....	74
5.6.3 Nuvarande strategi.....	75
5.6.4 Strategiskt gap.....	75
5.6.5 Konkurrenternas produktportföljer.....	75
5.6.6 Konkurrenternas strategier.....	76
5.6.7 Utvärdering av produktportfölj.....	76
5.6.8 Strategi för befintliga produkter.....	77
5.6.9 Behov av nya produkter.....	77
5.6.10 Sammanfattning analys.....	78
6 SLUTSATSER	79
8 KÄLLFÖRTECKNING	84
8.1 LITTERATUR	84
8.2 INTERVJUER	85
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	86

1 Inledning

I inledningskapitlet beskrivs bakgrunden till ämnet och utgångspunkten för uppsatsen. Här ges en kort introduktion till läkemedelsbranschen och den konkurrenssituation som råder. Utifrån dessa perspektiv drar vi sedan upp riktlinjer för vår problemformulering och vårt syfte samt de fokuseringar vi ämnar göra.

1.1 Bakgrund

Företagsklimatet står i konstant förändring för alla branscher och verksamheter. Den ökande graden av internationalisering leder till utökade marknader för företagen, men även till hårdare konkurrens. Den ökande konkurrensen har, tillsammans med accelererade utvecklingskostnader, lett till att stora aktörer genomför sammanslagningar och köper upp mindre aktörer för att bli mer konkurrenskraftiga. Denna utveckling mot konsolidering har skett i många branscher, exempelvis i bil- och mediaindustrin. En konsoliderad marknad förknippas ofta med låg tillväxt där konkurrenterna slåss om marknadsandelar då det är deras enda sett att öka sin omsättning. Men en konsoliderad marknad behöver inte nödvändigtvis ha låg tillväxt, det kan även bero på andra faktorer som till exempel höga fasta kostnader eller behov av avancerad teknologi som skapar höga inträdesbarriärer (Porter, 1980). I denna uppsats definierar vi konsoliderad marknad som en marknad där aktörerna – främst beroende på att avancerad teknologi och forskning har skapat höga inträdesbarriärer - har blivit färre och färre. Marknaden har blivit alltmer koncentrerad och det är endast ett fåtal stora aktörer som dominerar marknaden.

Samordningsvinster blir allt mer väsentliga för företag med nämnda förutsättningar då de behöver en större kundstock för att kunna motivera omfattande forskning och utveckling av nya produkter. Denna trend mot alltmer konsoliderade marknader har intensifierats under de senaste årtiondena och ännu ses inga tecken på avmattning. Tvärtom tror bedömare att de stora företagen kommer att behöva bli ännu större i framtiden för att kunna bibehålla eller öka sin konkurrenskraft (Magnusson, Lindvall). Detta fenomen har debatterats flitigt och många ser inte bara de positiva effekterna. Sammanslagningar leder till maktkoncentration och det

har höjts röster mot hur konkurrensen påverkas när det bara finns ett fåtal aktörer som konkurrerar med varandra. Framförallt har bensin- och mediabranschen figurerat flitigt i debatten. Bensinbolagen har kritiserats för sin prissättning, bolagen följer i princip varandra vid varje prisjustering. Mediabranschen har kritiserats för att den information som når allmänheten kommer från ett fåtal aktörer, vilket leder till begränsad konkurrens där den media som når allmänheten kan vara alltför lättstyrd.

För att kunna behålla sin konkurrenskraft är det viktigt för alla företag att ständigt arbeta med sin produktportfölj. Den första tanken är att ett företag endast skall ha produkter i sin produktportfölj som – var och en för sig – genererar vinst till företaget. Det kan finnas flera olika anledningar till ett företags val av produktportfölj. Det kan nämligen finnas synergieffekter med att ha en viss produkt till försäljning, även om denna produkt i sig inte genererar någon direkt vinst. Ett exempel på detta kan vara en livsmedelsbutik som satsar mycket resurser på att erbjuda kunden en fräsch grönsaksavdelning. Detta ställer stora krav på butiken. Grönsakerna måste ses över och eventuellt bytas dagligen, vilket innebär stora kostnader för inköp av nya grödor och lön till den personal som måste arbeta med att hålla avdelningen fräsch. Detta innebär att grönsaksavdelningen i sig inte genererar någon nettovinst till företaget. Däremot kan denna fräscha grönsaksdisk ge signaler till kunden att detta är en fräsch butik som är mån om att kunden ska kunna handla nya och fräscha grönsaker. Detta leder förhoppningsvis till att kunden återkommer till butiken och därmed kommer man – i slutändan – att kunna tjäna pengar på att försäljningen ökar på de övriga produkter som företaget har i sin produktportfölj.

Ytterligare ett exempel på valet av produktportfölj kan bero på att företaget vill säkerställa en viss artikel som kan påverka övrig tillverkningsproduktion i företaget. Om ett tillverkningsföretag är beroende av en viss artikel för att kunna producera en produkt, kan det vara värt att starta en egen produktion av denna artikel. Denna artikel kan man sedan lägga till sin produktportfölj för extern försäljning. Även om försäljningen av denna artikel inte kommer att uppnå någon större volym och inte generera vinst, kan det av säkerhetsskäl vara värt att ha denna artikel i sin produktportfölj då det kan bli väldigt kostsamt för företaget om de hamnar i en situation där de – på grund av att de endast finns en leverantör av artikeln – riskerar att få stopp på sin tillverkning.

Ovanstående exempel visar på hur viktigt det är för företag att ständigt tänka på utformandet av sin produktportfölj. Detta gäller inte minst företag som agerar på en konsoliderad marknad, då valet av produktportfölj till stor del påverkas av att det finns få – men starka – konkurrenter. På den konsoliderade marknaden verkar företagen med speciella förutsättningar då mycket av deras agerande baseras på hur huvudkonkurrenterna agerar. Ett exempel på detta beteende var när bensinbolaget Statoil utökade sitt sortiment i sina servicebutiker. För att inte tappa marknadsandelar följde de flesta av konkurrenterna snabbt efter denna förändring av utbud.

1.2 Problemdiskussion

Trenden mot konsoliderade marknader gäller i allra högsta grad även läkemedelsindustrin. Historiskt har det skett många sammanslagningar och uppköp i denna bransch (Magnusson). Detta har intensifierats under det senaste årtiondet då flera stora sammanslagningar har skett, välkända exempel på detta är sammanslagningarna mellan Pharmacia och Upjohn samt mellan Astra och Zeneca. Dessa sammanslagningar beror till stor del på de stora kostnaderna som föreligger i samband med forskning och utveckling av nya preparat. Forskningsutvecklingen har blivit allt mer omfattande då det idag krävs större resurser för att utveckla och framställa preparat än tidigare. Numera är omfattande forskningslag en förutsättning även vid utveckling av mindre ”krävande” substanser (Langworth). En annan faktor som har ökat kostnaderna är den ökade reglering och kontroll som myndigheter kräver för att godkänna nya preparat. ”Stigande kostnader för att ta fram nya läkemedel tillsammans med tuffare regelmässiga krav kommer leda till ytterligare konsolidering i läkemedelsbranschen” sa AstraZenecas koncernchef Tom McKillop nyligen vid en presskonferens i samband med att Nordic Pharmaceutical Congress inleddes i Stockholm (DI 2000-05-27).

Marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel i Sverige är en marknad som tydligt har varit fall för konsolidering under en lång period (Magnusson, Lindvall). Denna marknad har höga inträdesbarriärer och består idag av endast fem aktörer: Pharmacia, AstraZeneca, Nycomed, Reliv samt GlaxoSmithKline. Pharmacia är marknadsledande och har cirka 50 procent av den totala omsättningen.

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att analysera betydelsefulla faktorer vid arbetet med en produktportfölj för företag som verkar på en konsoliderad marknad.

Detta vill vi åstadkomma genom att utföra följande delsyften:

- Att beskriva den konkurrenssituation som råder på den svenska marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel.
- Med hjälp av teorier försöka utröna den aktuella utvecklingen på OTCA.

1.4 Avgränsning

Vi beskriver OTCA (Over The Counter Analgesics – Receptfria läkemedel mot smärta) marknaden i Sverige. Den material och data vi utnyttjat kommer främst från Pharmacia Sverige som vi använt som vårt fallföretag. Andra företag har inte lika villigt delat med sig av statistik och kunskap vilket försvårat vårt arbete och ökat vår fokus på Pharmacia. Då det är stor varians mellan olika länders marknader hade vi gärna studerat flera länder för att reducera den förvrängda bild som den svenska marknaden kan ge. Skillnaderna mellan länderna består i hur långt de olika preparaten har kommit i sin produktlivscykel samt olika priser och att man har olika konsumtionsmönster och inte minst distributionsvägar. Vi önskade att komplettera Porters Five Forces med en konkurrensmodell som tar upp segmenteringen inom branschen inom bl a hur konkurrenterna ligger till geografiskt, demografiskt, design, pris och storlek. Vi fann inte tillräckligt med underlag och material för detta ändamål och har därför inte genomfört en sådan analys.

2 Metod

I detta kapitel förklarar vi hur vi har gått tillväga för att uppnå uppsatsens syfte. Vi beskriver bland annat hur vi har gått tillväga vid våra undersökningar och de tänkbara felkällor vårt tillvägagångssätt har gett upphov till. Vi avslutar kapitlet med en disposition.

2.1 Kvalitativ / Kvantitativ

I det avgörande valet mellan kvalitativ och kvantitativ studie har vi valt att göra en kombination av de båda. ”Undersökningen breddas och genererar mer kunskap om kvantitativa och kvalitativa metoder kombineras för att belysa olika frågeställningar” (Lindblad 1998). Detta har resulterat i en mer omfattande kvalitativ studie i form av fallstudie av Pharmacia samt en mindre kvalitativ studie av smärtstillande läkemedelsmarknaden i stort.

2.2 Kvalitativ undersökning

Litteratur, teori och personliga intervjuer har gjort att vi har ökat vår förståelse och utvecklat kunskap för det som vi har satt som syfte.

Vi etablerade snabbt kontakt med en av tre strategiansvariga för Consumer Health Care inom Norden. Vid det första mötet med honom fick vi en god inblick i vilka andra företag som kunde tänkas vara intressanta för vår uppsats. Sedermera kontaktades och intervjuades personer som besitter kunskap som vi funnit relevant för vår uppsats.

2.3 Kvantitativ undersökning

Kvantitativ studie har genomförts genom att vi själva gått ut och agerat som kunder på apotek i Lund, Malmö, Helsingborg och Stockholm för att skapa oss en god bild av hur en apotekare agerar när en kund söker hjälp för värk. Vi har även genomfört kortare samtal med dessa. Resultaten som vi har fått fram har vi varit försiktiga med att analysera. Vår studie är alldeles

för liten för att man skall kunna dra några statistiska slutsatser, däremot kan de ge vissa idéer och antydningar om hur förhållandena är.

2.4 Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats

Den vetenskapliga inriktning vi valt är positivismen. Inom positivismen har vi i sin tur valt mellan de två angreppssätten som används inom forskning; induktiv och deduktiv ansats. Då vi tidigt kontaktade vårt fallföretag och därmed relativt fort skaffade oss en verklighetsbild och tidigt såg vissa problem i denna kan vår uppsats i viss mån sägas vara induktiv. Det vill säga, vi studerade ett fall från verkligheten och gick därefter tillbaka till teorin för att skildra och förklara den verklighet vi stött på. Samtidigt har vi gjort en deduktiv studie då vi utgått från akademiska teorier för att därefter fördjupa oss i och studera verkligheten för att försöka bevisa teorins tillämpbarhet. Kontentan blir att vi tillämpat såväl induktiv som deduktiv ansats. Kombinationen av dessa båda ansatser får alltså innebörden att vi i slutändan använt en abduktiv ansats.

Vi finner att detta var ett relativt tillämpbart och effektivt sätt att ta oss an vår uppsats. Kombinationen av de båda ansatserna gav oss ett synsätt på hur vi skulle gå till väga för att svara på vårt syfte. Vi tycker dock att det fanns en nackdel med att vi tidigt använde oss av ett induktivt angreppssätt. Allt för tidigt avgränsade och inriktade vi oss nämligen på våra problematiseringar kring vårt fallföretag Pharmacia, detta utan att undersöka lämpliga teoriansatser som kunnat vara tillämpbara. Om vi hade fått göra om vår uppsats idag, hade vi troligtvis valt att i ett tidigare skede basera vår uppsats på en mer teoretisk frågeställning och bakgrund.

2.5 Fallstudie

Då vårt syfte bäst besvaras genom en kvalitativ studie föll det sig naturligt att vi beslutade oss för att genomföra en fallstudie. Syftet med detta är att ge en helhetssyn genom att göra en studie av ett eller ett fåtal företag. Vi har valt ut ett företag till detta då vi inte ansett oss ha tid eller förkunskaper för att inkludera fler företag i vår fallstudie

2.6 Val av fallföretag

Då vi tidigt var inställda på att använda ett ledande läkemedelsbolag som fallföretag föll det sig naturligt att vi vände oss till Pharmacia. Då en av oss sedan tidigare hade kontakter inom företaget blev valet enkelt. Vi betraktade även Pharmacia som det mest spännande företaget inom vårt valda område eftersom Pharmacia är marknadsledande på smärtstillande läkemedel i Sverige. Företaget kan därför anses som representativt och relevant för marknaden.

Vår första utgångspunkt var att inkludera den receptfria smärtstillande analgetiska marknaden för hela Norden. Vi insåg dock snabbt att denna studie skulle bli allt för omfattande med den begränsade tid och förkunskap vi har om läkemedelsmarknaden och beslutade därmed att Pharmacia på den svenska marknaden, uppfyllde våra krav.

2.7 Intervjuer

Inför intervjuerna med respondenterna förberedde vi oss väl genom att diskutera vilka problem och frågor vi var intresserade av samt bedömde vad de skulle ha möjlighet och kunskap att svara på. Även den dialog vi fört tidigare med respondenten (telefonsamtal, e-mail, brev) ingick i vår bedömning av vilka områden personen hade kunskap inom och var villig att beröra. Vi sammanställde därefter varierande formulär med frågor och områden som vi gick igenom tillsammans med respondenten.

Intervjuer kan, enligt Lantz (1993) delas in i fyra olika former, den öppna, den riktat öppna, den halvstrukturerade, samt den strukturerade formen. De fyra typerna kan kort beskrivas enligt följande; Den öppna formen innebär att respondenten får resonera fritt kring ämnen som intervjuaren tar upp. Intervjuaren ställer övergripande frågor och anpassar intervjun efter vad som tas upp. Den riktat öppna intervjun liknar den öppna, men här styr intervjuaren de behandlade frågeområdena mer precist. Inom den halvt strukturerade metoden används en förutbestämd mall för intervjun där respondenten svarar på det som intervjuaren anser vara betydelsefullt. Den sista av formerna, den strukturerade, innebär att intervjuaren har ett frågeformulär som respondenten knappt ges utrymme att avvika från.

De flesta personer som vi har varit i kontakt med har bara intervjuats en gång och företrädesvis genom telefonintervjuer. En person intervjuades vid ett flertal tillfällen, Patrik Magnusson. Detta då han har haft mycket information som har varit intressant för oss, och för att han har varit oss mycket behjälplig med att ge oss relevant företags- och branschdata. Vid vår första djupintervju höll vi en mycket generell och bred ton och hade mer allmänna frågeställningar då vi ville undvika att ta ställning till problem, frågor och fokus allt för fort. Denna intervju var av den öppna formen då respondenten styrdes väldigt lite vid samtalet. Målet med intervjun var snarast att få idéer och uppslag inom vårt berörda område.

Vår första intervju gav oss en mycket god kontakt och ömsesidigt förtroende mellan parterna då båda sidor satte sig in i den andres problem och synsätt. Där till ledde detta till en mycket informell och avslappnad samtalsnivå som gjorde intervjuläget mycket positivt. En vad vi tror bidragande faktor till detta var valet av att inte använda bandspelare. Vi övervägde noga om vi skulle använda oss av detta eller inte. Valet föll till slut på att inte ta med bandspelare utan endast använda anteckningar. Detta då vi kände att såväl respondenten som vi själva kunde tala mer fritt på det viset. Området vi behandlar kan vara känsligt för företag och vi bedömde att vi skulle få ett mer givande samtal om vi höll det på ett förhållandevis ostrukturerat och informellt plan. Då dessutom samtliga gruppmedlemmar medverkat vid intervjuerna ansåg vi att risken att missa eller feltolka fakta och svar var liten. Det numerära övertag vi hade kan ses som negativt och detta komparerades genom att en av oss sedan tidigare varit i kontakt med respondenten samt att intervjuerna genomfördes på företagets kontor på ett mycket informellt sätt.

Nästkommande djupintervjuer blev betydligt mer ingående och detaljerade då vi dels hade fått varandras förtroende, djupare satt oss in i frågeställningen dels fått en djupare förståelse av marknaden som sådan. Detta förde med sig att respondenten var mycket samarbetsvillig och generöst delade med sig av sin kunskap och sitt kontaktnät. Här har vi mer tillämpat den riktat öppna intervjumetoden. Detta innebar att vi utgick ifrån ett diskussionsunderlag, med anpassade frågor och riktning på intervjun efter de svar som erhöles.

Eftersom apoteket är den enda distributören i Sverige har vi gjort en mindre marknadsundersökning för att förstå apotekarnas inflytande på slutkunden. För att komplettera detta har vi även intervjuat personer i vår bekantskapskrets. Detta har vi gjort för att få en bild av distributörens påverkan på slutkunden.. Vi har även intervjuat läkare för att få

vet vad dem rekommenderar sina patienter. Huvudsyftet med dessa intervjuer var att förstå vem som påverkar slutkundens val och hur påverkan sker.

2.8 Sekundärdata

Vi har sökt material på såväl bibliotek som Internet. Bibliotek. Vi har även använt oss av bibliotekens databaser som ELIN, Lolita och Libris. Därtill har vi läst senaste utgåvor av tidskrifter vilka ännu inte har hunnit registreras i databaser. Andra källor vi använt för att få fram statistik och fakta kommer från: Apoteket, Pharmacia, Läkartidningen, Dagens Medicin och olika dagstidningar. Därtill har vi nyttjat ett antal webbplatser.

2.9 Tänkbara felkällor

Kritik mot vald metod

Vi har valt mellan kvalitativa och kvantitativa metoder för att samla material till denna uppsats då alla forskningsmetoder har både fördelar och nackdelar. För att försöka kompensera dessa har vi helt enkelt valt att göra en kombination av de båda med en övervikt på kvalitativa undersökningar.

De eventuella nackdelar som kan ses genom vårt val av kvalitativa metoder i form av personliga samtal kan bedömas vara att vi färgats allt för mycket av de företag och personer vi intervjuat. Främst då Pharmacia vilka vi talade med först och därmed till en början grundade våra synpunkter på deras kunskaper och åsikter. Då de ofta givit ett mycket positivt och kunnigt intryck är det lätt att ”ryckas med” och ställa sig allt för okritisk till deras påståenden. Vi här därför försökt kompensera vår positiva syn på Pharmacia genom intervjuer och samtal med andra företag inom branschen.

Dessutom försökte vi nyansera vår bild genom att besöka apotek där vi agerade som konsumenter. Detta gav oss en klarare bild av hur konsumenterna ser på marknaden. Denna inblick tycker vi – i viss mån - kompenserar den eventuella ”färgning” vi fått av våra företagsintervjuer.

En tänkbar felkälla är att de företag och personer vi talat med inte har delat med sig av all den kunskap och information de besitter. Detta på grund av att vår uppsats kommer att bli en offentlig handling och de ämnen som vi tagit upp kan vara känsliga för företagen.

Självfallet kan både den kvalitativa delen såväl som den kvantitativa göras mer trovärdig genom att genomföra fler intervjuer och samtal. Vi bedömer dock att vi har gjort strategiskt riktiga val av de företag och personer vi valt att kontakta, med tanke på de tidsbegränsningar vi stått inför.

Apoteksintervjuerna kan ses som vagt då urvalet var begränsat. Likaså intervjuerna med slutkonsumenterna. Ingen av dessa är statistiskt säkerställda. Vi anser trots detta att det ger en bild på vad som påverkar konsumentens val av OTCA produkter.

Sekundärdata:

Alla dessa källor kan betraktas som mer eller mindre objektiva, åtminstone officiellt. Trots att de sägs vara och betraktas som oberoende organisationer så är många finansierade av läkemedelsföretag i slutändan. Ett annat problem vi stått inför är att den information och fakta vi delgivits av olika företag ibland kan tänkas vara missvisande. Vi har själva upptäckt ett antal oklarheter i den statistik vi gått igenom utan att få några förklaringar till detta. Vi har därför inte gjort några exakta eller överdrivna bedömningar av statistiken vi haft tillhanda då vi inte har ansett oss ha möjlighet att bedöma vad som är korrekt eller inte.

2.10 Disposition

Kapitel 1 (Inledning) ger läsaren en inledning till vårt ämnesområde. Uppsatsens problem och syfte beskrivs.

Kapitel 2 (Metod) går igenom hur vi har gått tillväga för att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Vi beskriver bland annat den undersökningsmetod vi har använt oss av och de eventuella för och nackdelar detta har inneburit.

Kapitel 3 (Teori) tar upp de huvudteorier som vi har valt att använda oss av. Porters Schema för Five forces, generic strategies, beskrivs mer ingående. Detta kompletteras med Produktlivscykeln och Boston-matrisen.

Kapitel 4 (Läkemedelsbranschen) här beskriver vi kortfattat läkemedelsbranschen och den svenska läkemedelsindustrin. Vi gör en kortfattad företagsbeskrivning av Pharmacia och går sedan in på den svenska marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel. En kort genomgång av befintliga produkter, följs av en beskrivning av de använda substansernas medicinska för- och nackdelar.

Kapitel 5 (Analys) här analyserar vi Pharmacias produktportfölj och marknad genom att applicera följande teorier; Five Forces, Generic Strategies, produktlivscykeln samt Boston-matrisen. Dessa analyser vävs sedan samman för att se hur och vad som är av intresse vid arbete med en produktportfölj.

Kapitel 6 (Slutsatser) vi sammanfattar de analyser som vi har gjort på Pharmacias produktportfölj, drar slutsatser och ger förslag på deras fortsatta arbete. Utifrån vad vi har kommit fram till drar vi generella slutsatser och teorier som kan gälla för andra företag som verkar på en konsoliderad marknad.

3 Teori

I detta kapitel beskriver vi de huvudteorier som vi har valt att använda oss av. Porter's Five Forces och generic strategies, även Porters syn på produktlivcykeln samt Boston-matrisen beskrivs ingående.

3.1 Val av teori

Läkemedelsbranschen anses av olika lekmän och experter som exempelvis finansmän som en stabil och statisk marknad. Detta resonemang grundar sig på att branschen har en låg men konstant tillväxt och att det är en mogen bransch som dessutom har varit en aktiv bransch i flera sekel. Detta skulle kunna ge intrycket att branschen i sig är en monoton bransch med många potentiella aktörer och som kännetecknas av en dålig konkurrens där priset är det ända avgörande konkurrensmedlet som ofta följer varandra. Detta resonemang stämmer till en viss del, priserna varierar inte nämnvärt mellan de olika aktörerna, men här tar likheten slut, eftersom denna enorma bransch har ett stort antal segment där konkurrensen är stenhård. Vi har som tidigare nämnts valt ett segment som vi kallar OTCA. Detta segment befinner sig precis som branschen i helhet i ett moget stadie och har varit med länge. Men frågan vi har ställt oss är vad som händer i detta segment, vilka kriterier behövs för att ett företag ska kunna skapa unika konkurrensfördelar. Våra läsare har studerat de teorierna vi använder och därför förklarar vi dem relativt kortfattat. Även om teorierna kan kopplas till olika marknader förklarar vi den enbart ur synvinkel till en konsoliderad marknad, i detta fallet OTCA, vårt val av teori skulle dock kunna tillämpas även på andra konsoliderade marknader som exempelvis bilbranschen.

Då vi har valt att se på branschen som helhet finner vi det logiskt att först inriktat oss på teorier som behandlar Industrial Organisations. Industrial Organisations belyser de externa faktorerna som påverkar en bransch. Vårt val av teorier är Porter's Five Forces och generic strategies, detta för att förstå yttre påverkande faktorer, konkurrenternas påverkan samt vilka drivkrafter som råder på marknaden. Det gäller dock att understryka att dessa två teorier behandlar branschen och företagen och vi har därför valt att komplettera dessa med produktlivcykeln samt med BCG's Bostonmatris som behandlar de olika produkterna.

3.2 Five Forces

Porter's Five Forces är en teori som beskriver branschens påverkande krafter från fem olika angreppssätt. Porters modell, Five Forces av konkurrenskrafter, visar potentiell vinst inom en industri beroende av fem källor av konkurrensmakt. Av dessa fem krafter inkluderas tre krafter av horisontal konkurrens, substitut, potentiella inträden och rivalitet mellan existerande konkurrenter och två krafter av vertikal konkurrens, kunder och leverantörer.

En analys av Porter's Five Forces ger en inblick i hur pass attraktiv en bransch är, vilka hot och möjligheter som finns inom den, den ger även en inblick om hur eventuellt vinstbortfall fördelas och hur pass avgörande styrkan och marknadsandelarna är för ett företag.

3.3 Generic strategies

Från att i Porters Five Forces främst ha studerat externa påverkans faktorer går vi över till att studera företagen från ett internt perspektiv. För att göra det använder vi oss av Generic strategies. Allmänna konkurrensstrategier indelas i kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Dessa är de strategier som företag har att välja på eller på ett eller annat sätt blir tvingade till att tillämpa utifrån strategiperspektiv. Varför då studera dessa strategier i förhållande till företagen som agerar på OTCA. Vi försöker genom detta att redogöra åt vilket håll utvecklingen går samt att se hur de olika företagen är placerade på marknaden.

3.4 Produktlivcykel

Vi går genom produktlivscykeln över till att lägga fokus på de enskilda företagens produkter genom att titta på produkternas livslängd och position. Först genom produktlivscykeln som visar hur produkternas livslängd och livsfas varierar.

Vi har valt att använda oss av "Produktlivscykeln" då vi tycker att dessa ger ett bra underlag för företagens val av vilket utbud av produkter som de skall erbjuda sina kunder. Genom att studera i vilken fas som produkten befinner sig i kan man på ett överskådligt sätt se om/när det är dags att fasa ut gamla produkter och när det är dags att introducera nya produkter på marknaden.

3.5 Boston matrisen

Boston Consulting Group Approach är grundarna till en teori som kallas för Bostonmatrisen. Bostonmatrisen är en schematisk bild över produkternas utveckling på marknaden. Med hjälp av detta schema kan man på ett överskådligt sätt se produkternas marknadsandel och dess position på marknaden. De olika produkterna delas upp i fyra olika kategorier; Question mark, Star, Cash Cow och Dog.

3.6 Kritik mot modeller

3.6.1 Kritik Five Forces

Kritiken mot denna teori är dock att den behandlar endast externa frågor. Relationen mellan företagen inom branschen är inte endast präglad av rivalitet. En bransch som vi har inriktat oss på och som är väldigt kapitalintensiv kännetecknas av samarbete och allianser mellan de olika aktörerna, detta tar Five Forces inte hänsyn till. Five Forces förutsätter dessutom att branschen är statisk men branschen utvecklas och förändras genom konkurrens inom branschen, vilket teorin inte beaktar.

Vi har dock valt att ha med Five Forces eftersom OTCA segmentet ändå är relativt statiskt. Förändringarna inom segmentet sker långsamt men de förändringar som sker är oftast av stor betydelse, dessutom vill vi belysa vad en strategi då kan ha för påverkan för företaget. Har företaget de rätta förutsättningarna att kunna möta konkurrenternas strategi och utvecklas för att möta kundernas efterfråga.

3.6.2 Kritik mot generic strategies

Ovan kritiserar vi Five Forces för att endast behandla externa frågor. För att uppväga detta har vi även använt oss av generic strategies för att få ett såväl externt som internt perspektiv. Något som kan förvanska bilden då vi tillämpar generic strategies är dess hårda kategorisering och generalisering. I en så pass mogen och välstrukturerad bransch som OTCA kan det få något felaktiga följder. Företagen är så pass stora och marknaden så konsoliderad att jättarna inom branschen i flera fall kan kategoriseras inom flera segment samtidigt. Då vi är medvetna

om detta ser vi det inte som något allvarligt problem och har samtidigt utnyttjat flera modeller för att se på branschen utifrån olika perspektiv.

3.6.3 Kritik mot Produktlivscykel

Något som komplicerar användandet av produktlivscykeln är att det finns en konstant varians mellan olika produkter även inom samma segment avseende hur lång en livscykel är. Detta kan få till följd att försök genom att använda tidigare mönster för att försöka se existerande och kommande produkters livstid kan bli mycket vanskligt eller rentav inkorrekt. En annan faktor att ta i beaktande är att det är viktigt att avgränsa sig geografiskt då marknader sinsemellan kan skilja sig stort. Tidsmässigt kan en produkts livslängd variera mellan olika länder. Trots det kan man utnyttja mönster och tidigare historia vilket fungerar väl så länge man ser till de generella dragen. Inom läkemedelsindustrin är produktlivscykeln lämplig eftersom det inte återkommer nya substanser allt för frekvent och de nya produkter som dyker upp har ofta en historia där de varit receptbelagda.

3.6.4 Kritik mot Boston matrisen

Fördelen med Boston matrisen är att man på ett tämligen enkelt sätt kan se styrkorna och svagheter hos sina egna - och konkurrenternas - produkter. Boston matrisen kan även vara ett bra riktmärke vid utlandslanseringar av produkter. Om man studeras hur en produkt har utvecklats sig på hemmamarknaden, kan man dra nytta av dessa erfarenheter vid en utlandslansering. Exempelvis kan man se hur lång tid det har tagit för produkten att vandra från att vara en Question mark till att bli Star eller Cashcow, och därmed börja att generera pengar till företaget.

Det negativa med Boston matrisen är att den är ganska "stelbent", och endast ger en statisk bild över produkterna. En produkt kan endast förflytta sig enligt det förutbestämda schemat, när det i verkligheten kan finnas tillfällen då en produkt hoppar över en kategori i sin utveckling.

En annan svaghet med Boston matrisen är att den inte tar hänsyn till eventuella regionala skillnader som kan finnas hos en produkt. Exempelvis kan en produkt sälja väldigt bra i vissa delar av ett land, medan den kanske inte säljer alls i andra delar. Boston matrisen tar inte

hänsyn till ett sådant scenario, vilket gör att man inte kan få reda på "hela sanningen" om i vilken kategori en produkt skall placeras.

3.7 Industrial Organisation

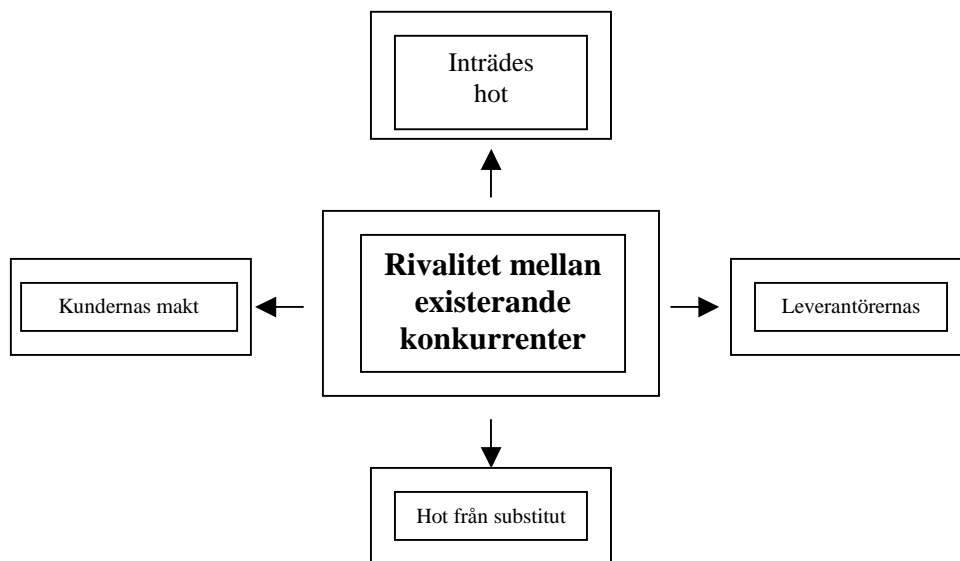
Industrial Organisations behandlar de externa faktorerna som påverkar företagen i branschen, potentiell storlek, potentiell tillväxt, förhandlingsmakt, konkurrenter, hot och möjligheter. Dessa faktorer visar vilka förutsättningar de enskilda företagen har inom branschen, men även inom dess segment, den visar hur de blir påverkade av de olika konkurrenterna och förutsättningarna för påverkan, vilken styrka de har gentemot sina kunder och leverantörer.

Att enbart förstå de olika styrkorna och svagheter företaget har gentemot konkurrenterna räcker dock inte, ett företag måste även kunna anpassa sig efter förutsättningarna, konkurrenterna och marknaden. Detta medför att vare sig företaget vill eller inte så positionerar det sig inom segmentet. Att kunna utnyttja sin position kan leda till unik konkurrensfördel. Att positionerna sig innebär en strategi som antingen kräver differentiering eller att man skapar sig kostnadsledar position, där i mellan kan välja att fokusera sin marknad.

Rätt strategi kan skapa en unik och svårimiterad konkurrensfördel, detta skapar ett försprång mot konkurrenterna och genererar större vinst

Vi ska här visa Porter´s två teorier som har påverkan på branschens lönsamhet.

3.8 Five forces



Figur 3.1 Five Forces (Porter 1980)

Av de fem krafterna som är påverkande i Five Forces behandlar två krafter den vertikala integrationen, dessa två krafterna påverkar ett företags förhandlingskraft och dessa är leverantörernas makt och kundernas makt.

En bransch med stora företag brukar kännetecknas av att företagen har en dominant ställning gentemot sina leverantörer. Detta beror på att leverantörerna till antal inte skiljer sig nämnvärt från antalet företag de levererar till. Detta gör att leverantörerna blir känsliga för ett eventuellt bortfall av företag att leverera till. Leverantören mister sin då sin förhandlingsmakt och får följa marknadens förutsättningar. Är företagen så pass stora att de kan påverka sina leverantörers existens eller att de har en avgörande del i leverantörernas vinst går all makt till storföretagen. Detta innebär att leverantörerna tvingas pressa sina priser och mister därför sin förmåga att påverka priset till slutkund.

En konsoliderad marknad kännetecknas av få aktörer som följer varandras priser. Produkterna som levereras till kund är likartade även om ett visst utrymme för produktdifferentiering föreligger. En viktig produkt för konsumenterna med få tillverka leder till att så länge ingen leverantör börjar med ett priskrig, att priserna följer varandra, detta innebär att konsumenternas makt att sätta "sitt" pris blir minimalt.

Den horisontella integrationen är inriktad till konkurrensen, konkurrensen mellan etablerade företag, konkurrensen från eventuella framtida företag som vill in på en lönsam marknad och konkurrensen från substitut.

Inträdeshoten påverkas av hur lönsamt ett segment är, vad det kostar att ta sig in och ut ur segmentet. Ett segment med stor lönsamhet och få aktörer kan verka attraktivt men är kostnaderna stora för att etablera sig och för att sedan bibehålla sin position kan detta vara avskräckande. Stora forskningskostnader och höga kostnader i värdekedjan kan vara sådana faktorer som avskräcker nya aktörer, dock finns det företag som redan har gjort dessa investeringar och agerar i andra segment, dessa företag har kan bli en potentiell konkurrent. Företagen inom segmentet måste därför försvåra nyetableringar genom att hålla sitt segment i utveckling.

Hot från substitut är en direkt konkurrent även då de inte konkurrerar med samma produkter. Det är i slutändan kunderna som bestämmer vad för produkt de ska använda för att tillfredsställa sitt behov. En bransch som är reglerad av olika makro faktorer kan dock anses som relativt skyddad mot substitut eftersom dessa substitut då måste genomgå samma process.

Rivaliteten mellan existerande konkurrenter kännetecknas av företagens förmåga att följa varandra, detta är dock en väsentlig del i strategin då det gäller att kunna anpassa och imitera sina produkter efter konkurrenterna, det har framkommit att kunderna har en begränsad makt över produkterna. Olika kärnkompetenser och kapitalresurser spelar en avgörande roll hur pass bra ett företag kan anpassa sig till de nya situationerna som kan uppstå.

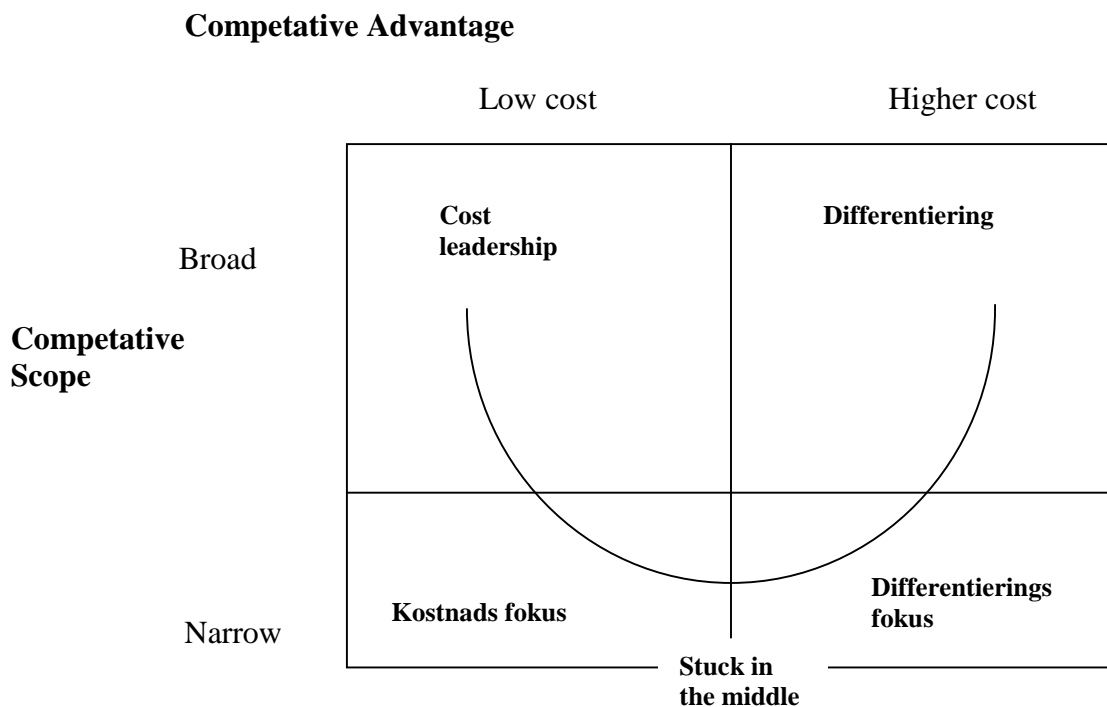
Med förutsättningarna som företagen har i branschen påverkade av Porter's five forces så positionerar de sig. Vi vill dock komplettera Five Forces med en konkurrens modell som visar segmenten inom OTCA segmentet, detta för att våra läsare ska ha större inblick i de faktorer som leder till att företagen är positionerade som de är, vilka faktorer som kan vara avgörande för att det blir en framgång eller ett misslyckande.

Porter's Five Forces teori visar vilka krafter som påverkar en konsoliderad marknad. Den vertikala integrationen har inte någon större påverkan likaså substituten som påverkas negativt av makrofaktorer. Hoten från potentiella aktörer skulle kunna vara ett hot om de redan är

etablerade i branschen men har inriktat sig på andra segment, den ända riktiga och stora påverkande kraften ligger i rivaliteten mellan konkurrenterna.

3.9 Generic strategies

Det finns enligt generic strategies tre olika strategier som företags strategier kan kategoriseras enligt. Målet med samtliga positioner är att uppnå konkurrens fördelar enligt vad vi kommer att beskriva nedan. De olika strategierna är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering.



Figur 3.2 Placering i de allmänna konkurrensstrategierna (Porter 1980)

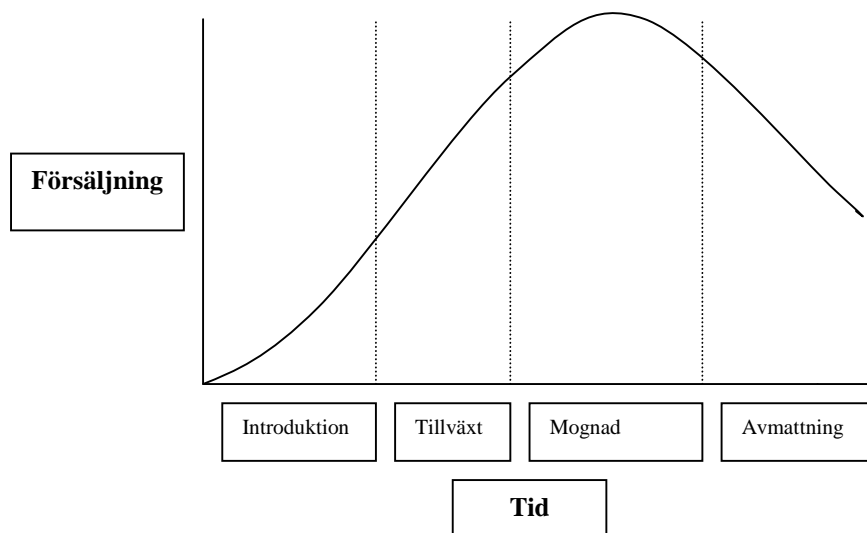
Tydliga kännetecken för kostnadsledarskap är skalekonomi i produktionen. Inom OTCA är målet att uppnå god skalekonomi vidgad från produktionen till marknadsföringen samt inte minst denna mycket kostsamma forskningen. Andra faktorer som tyder på kostnadsledarskap är god tillgång på kapital, gott produktionskunnande, hög specialisering inom såväl tillverkning som administration.

Det som kategoriserar differentiering är framför allt fokusering på marknadsföring, design, service och kvalitet. Då samtliga dessa värden är av yttersta vikt inom OTCA blir denna

kategori något överflödig. Detta visar sig också tydligt när vi sammanställt vår analys och inget företag placerat sig inom differentierings kategorin.

Fokusering är däremot en konkurrens strategi som är intressantare för OTCA. Detta då det är något som kan visa sig vara mycket framgångsrikt för mindre företag med färre eller endast en produkt i sin portfölj. Samtidigt försöker man uppnå både låga produktionskostnader samt differentiering.

3.10 Produktlivscykeln



Figur 3.3 Produktlivscykeln

Ett välkänt begrepp för att förutsäga en tänkbar, framtida branschutveckling är att använda sig av produktens livscykel. Denna livscykel är indelad i olika faser. Dessa är följande:

Introduktion: Den första fasen är själva introduktionsfasen. Produkten släpps på marknaden, och kunderna börjar förhoppningsvis visa intresse för produkten. I normala fall är dock försäljningen relativt begränsad i denna fas. Däremot är kostnaderna för exempelvis reklam stora vilket ofta leder till att produkten fortfarande inte genererar någon vinst. Det är stor skillnad mellan de olika produkterna i detta skede. Produkterna saknar ofta någon form av standardisering.

Tillväxt: När produkten har funnits ett tag på marknaden börjar den förhoppningsvis att uppmärksammas allt mer av konsumenterna vilket leder till att försäljningen stiger. I denna

fas kan produkten börja generera vinst till företaget. I denna fas är framgången avgörande för den fortsatta utvecklingen, om produkten tas ur produktion eller om vidaresatsning skall ske.

Mognad: I denna fas har omsättningsökningen som fanns under tillväxtskedet avstannat. De kunder som skulle kunna vara intresserade av produkten känner redan till produkten och det är svårt att nå ökade marknadsandelar. I detta skede kan företaget välja att lägga ned ytterligare marknadsföringsinsatser på produkten, vilket kan leda till att produkten bibehåller sin marknadsandel. Dessa marknadsföringsinsatser kan dock innebära att den totala förtjänsten på produkten minskar. Produktionen och produkten har nu standardiserats vilket leder till att företaget stärkt sin position gentemot konkurrenterna.

Avmattning: Den avslutande fasen är avmattningsfasen. I detta skede minskar försäljningen av produkten och därmed minskar även vinsten. Marknadsföringen är så gott som obefintlig och det som håller liv i produkten är återköp. Fasen kan bli mycket utdragen beroende på hur pass populär och hur starkt intryck den gjort på konsumenterna vilket kan resultera i en mycket lång återköpsperiod.

Produktlivscykelns olika faser kan överföras till Boston matrisen som visar status på de olika produkterna.

3.11 Boston matrisen

Question mark: I denna kategori inleder alla produkter som man introducerar på marknaden. Produkterna som befinner sig i denna kategori har låg marknadsandel, men samtidigt en hög tillväxt. Dessa produkter brukar kräva mycket resurser - bland annat i form av marknadsföring - och är därför fortfarande kostsamma för företaget. Företagets ledning måste vara vaksamma på produkter som befinner sig i denna kategori, och besluta om produkten skall fasas ut eller om ytterligare satsningar skall genomföras så att produkter kan gå vidare till att hamna i Star-kategorin.

Star: Nästa kategori som en produkten förflyttar sig till är Star. Produkter i denna kategori har hög tillväxt och även en relativt hög marknadsandel. I detta skede börjar produkten - förhoppningsvis - att generera vinst, detta trots att produkten fortfarande kräver en del kostnader i form av exempelvis marknadsföring.

Cash Cow: I den tredje kategorin placerar man produkter som har hög marknadsandel, men samtidigt låg tillväxt. Produkterna i denna kategori är sedan ett tag tillbaka redan etablerade på marknaden och kräver därmed inte lika stora resurser i form av exempelvis marknadsföring som är fallet i Star. Produkter som befinner sig i Cash Cow - kategorin genererar stor vinst, och fungerar som "support" till andra produkter som befinner sig i ett tidigare stadium och ännu ej själv kan bära sina kostnader. Det är med andra ord mycket viktigt för företag att produkter som befinner sig i denna kategori och givetvis strävar man efter att produkter skall hamna i denna kategori.

Dog: Dessa produkter har låg marknadsandel och samtidigt låg tillväxt. Produkterna genererar oftast tillräckligt med kapital för att bära sina kostnader, men då det inte finns några framtidsutsiker för produkten väljer man oftast att avveckla den.

3.12 Slutdiskussion

Vårt val av teorier motiverats med att vi vill klargöra för våra läsare problematiken som analysen bygger på. Vi har valt att använda fyra olika modeller, samtliga med Industrial Organisation som utgångspunkt. Modellerna är Five Forces, Generic strategies, produktlivscykeln och Boston matrisen. Dessa fyra modeller kompletterar varandra gällande företagens strategier för att ta fram en produktportfölj.

Five forces behandlar de externa krafterna som påverkar ett företag och hur det skall agera jämt mot sina konkurrenter. Denna modell är fundamentet för de övriga teorierna där generic strategies visar hur företagen positionerar sig jämt mot varandra i form av vald strategi. De två nämnda modellerna beskriver företagens strategi för att förstå deras styrkor och svagheter samt se om de har några unika fördelar.

När man väl förstår hur företagen konkurrerar genom att visa intresse för deras produktportfölj vilket vi gör med hjälp av produktlivscykeln och Boston matrisen. Produktportföljen visar de olika faserna under en produkts livstid. Boston matrisen visar de enskilda produkternas värde för företaget.

Genom en sammanställning av modellerna vill vi i vår analys visa behovet för hur en produktportfölj skall utformas.

4 Läkemedelsbranschen

I detta kapitel kommer vi att göra en kort beskrivning av läkemedelsbranschen och den svenska läkemedelsindustrin, Pharmacia och marknaden för receptfria smärtstillande medel. Detta för att ge läsaren en överblick över hur branschen ser ut och för att ge förklaringar till vissa medicinska begrepp.

4.1 Introduktion

Läkemedelsbranschen leds av ett femtontal stora internationella läkemedelsbolag. Det största läkemedelsföretaget är Pfizer tätt följt av GlaxoSmithKline. AstraZeneca och Pharmacia kommer på fjärde respektive nionde plats (Fakta 2001). På grund av forskningens komplexitet tvingas bolagen vara mer eller mindre specialiserade inom vissa områden då deras resurser inte tillåter att ligga i framkanten inom varje forskningsområde. För att få mer resurser och en större kundstock, är det vanligt med samarbete eller sammanslagningar mellan de stora aktörerna. Uppköp av mindre innovativa och forskningsintensiva företag är även ett vanligt inslag för att de stora bolagen skall få tillgång till patent för nya produkter. Denna utveckling har pågått under i princip hela förra århundradet för de flesta av de läkemedelsbolag som idag är ledande.

Läkemedel är ofta globala produkter och även om varumärken kan variera mellan de nationella marknaderna, så är den bakomliggande substansen den samma. Den nationella eller regionala segmenteringen är ett resultat av de olika ländernas lagar och regler. De berörda myndigheterna utövar strikt kontroll och det krävs ett omfattande arbete och dokumentation för att få ett nytt preparat godkänt för försäljning. Detta är ett problem för läkemedelsbolagen då den genomsnittliga tiden för utveckling av ett läkemedel idag ligger på cirka 15 år. Av denna tid står själva framtagningen av den aktiva substansen ofta bara för något år. Resten av tiden används för kliniska studier och för att få preparatet godkänt av berörda myndigheter. Denna utdragna utvecklingsprocess är givetvis väldigt kostsam för företagen och kräver stora resurser. ”Kostnaderna för hela processen, från att finna ett nytt preparat till att marknadsföra en färdig medicin, uppgår till omkring 1 miljard dollar.” uppgav AstraZenecas

styrelseordförande Tom McKillop nyligen (DI 2002-05-27). Detta är en förklaring till varför marknaden huvudsakligen består av få men stora aktörer.

På grund av de reglerade marknaderna har de stora läkemedelsföretagen oftast nationell närvaro för att bättre kunna förstå och bearbeta berörda myndigheter. Samma princip gäller för försäljning då distributionskanalerna för läkemedel skiljer sig drastiskt från land till land. Exempelvis är Sverige tillsammans med Kuba och Nordkorea de enda länder som har helstatliga apotek.

Den globala marknaden för läkemedel har de senaste årtiondena visat en kraftig tillväxt. Detta beror främst på forskningens framsteg vilket har medfört ett växande utbud av produkter, men även på grund av att åldersstrukturen i samhället har förändrats. Den ökande levnadsstandarden har medfört att fler blir gamla och att de gamla blir äldre och därigenom ökas konsumtionen av läkemedel. Denna utveckling lär fortsätta, speciellt då de så kallade fyrtilialisterna snart kommer nå upp till en ålder med förväntad hög läkemedelsanvändning.

4.2 Svensk läkemedelsindustri

Den svenska läkemedelsförsäljningen är idag tio gånger större än för 20 år sedan och en genomsnittlig invånare köper idag läkemedel för cirka 2800 kr årligen. Detta kan jämföras med konsumtionen av teletjänster som ligger på samma nivå (SCB). De tre största läkemedelsgrupperna är magsårsmedicin, psykoanalgetika och smärtstillande medel och det är inom dessa områden som de svenska storföretagen har sina storsäljare i Losec respektive Celebra (LIF). Den svenska läkemedelsförsäljningen domineras av AstraZeneca och Pharmacia, deras marknadsandelar har dock stadigt minskat de senaste årtiondena i takt med den ökade internationella konkurrensen.

Företag	Försäljning (Mkr)
Astra	2662
Pharmacia	2130
MSD	1309
GlaxoSmithKline	1213
Pfizer	1130
Wyeth Lederle	735
Oripharm	697
Novartis	655
Roche	622
Aventis Pharma	608

Tabell 4.1 De tio största läkemedelskoncernernas försäljning i Sverige 2001 (Apotekets inköpspris, källa LIF)

Sverige är en stor exportör av läkemedel och läkemedel står idag för en betydande del av den svenska handelsbalansen. Handelsbalansen för läkemedel har under det senaste årtiondet ökat markant vilket visar den kraftiga utvecklingen av de svenska läkemedelsföretagens internationella konkurrenskraft.

År	Import	Export	Handelsbalansen
1980	1 110	1 074	- 36
1985	2 161	2 611	+ 450
1990	3 475	7 058	+ 3 583
1995	6 480	16 777	+ 10 297
2000	9 780	33 930	+ 24 150

Tabell 4.2 Sveriges import och export av läkemedel samt handelsbalansen 1980-2000 i Mkr (Fakta 2001).

4.3 Företagspresentation av Pharmacia

Pharmacia bildades genom ett samgående mellan Pharmacia & Upjohn och Monsanto i april 2000. Företagets produkter omfattar receptbelagda läkemedel, egenvårdsprodukter, veterinärmedicinska produkter, specialkemikalier och diagnostiska hjälpmedel. Pharmacia har över 59 000 anställda i ca 60 länder, men tillverkning, forskning och utveckling sker i Sverige, Italien, USA och Japan. Huvudkontoret ligger sedan 1998 i New Jersey, USA.

Pharmacia AB har sina rötter i Italien och Sverige sedan över hundra år tillbaka och har sitt ursprung ur tre olika företag: Pharmacia, Upjohn Company och Monsanto. Pharmacia startades ursprungligen från Carlo Erba som grundades 1853. Sedan dess har Pharmacia växt både organiskt och genom uppköp och sammanslagningar. Under årens lopp upptogs över 20 företag, i Europa och USA, i Pharmacia, som blev ett av de tjugo största läkemedelsföretagen i världen. När samgåendet med Upjohn skedde 1995 hade Pharmacia marknadsbolag i 40 länder, sålde sina produkter i över 100 länder och hade över 18 000 anställda.

The Upjohn Company grundades 1886 av läkaren W E Upjohn i Kalamazoo, Michigan. Vid tidpunkten för samgåendet med Pharmacia hade Upjohn anläggningar för forskning, tillverkning, försäljning och distribution på över 200 platser runt om i världen och sammanlagt 16 900 anställda.

Monsantos rötter som läkemedelsföretag började först 1985, då bolaget förvärvade amerikanska Searle. I samband med köpet inleddes också en renodling för att koncentrera sig på jordbrukskemi, läkemedel och livsmedelsprodukter.

Pharmacia har en årlig budget för forskning och utveckling av läkemedel på ca 20 miljarder kronor. Kärnverksamheten utgörs av receptbelagda läkemedel. År 2000 uppgick nettoförsäljningen till 173 miljarder kronor. Det mest sålda läkemedlet globalt är Celebra (smärta/inflammation) som år 2000 sålde för 24,9 miljarder kronor. Pharmacia Corporation är noterat på börserna i New York och Stockholm. I Sverige är 3 850 anställda i Stockholm, Uppsala, Strängnäs och Helsingborg varav cirka 300 inom forskning och utveckling. Marknadsbolagen ansvarar för försäljning och kontakterna med läkemedelsmyndigheter. De är indelade i tre marknadsregioner: Amerika, Europa och Asien-Stillahavsområdet. Försäljning av egenvårdsprodukter sorterar under en egen enhet; Consumer Healthcare (information hämtad från Pharmacias hemsida/årsredovisning).

Pharmacia OTCA består endast av de Nordiska länderna undantaget Finland. Pharmacia följer en trend som dess konkurrenter med en liten lokal marknad med undantag för GSK som agerar mer globalt.

4.4 Den svenska marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel

I Sverige har Pharmacia och Astra en klar dominans på marknaden för receptfria smärtstillande läkemedel. De har tillsammans 85 % av marknaden som totalt har en

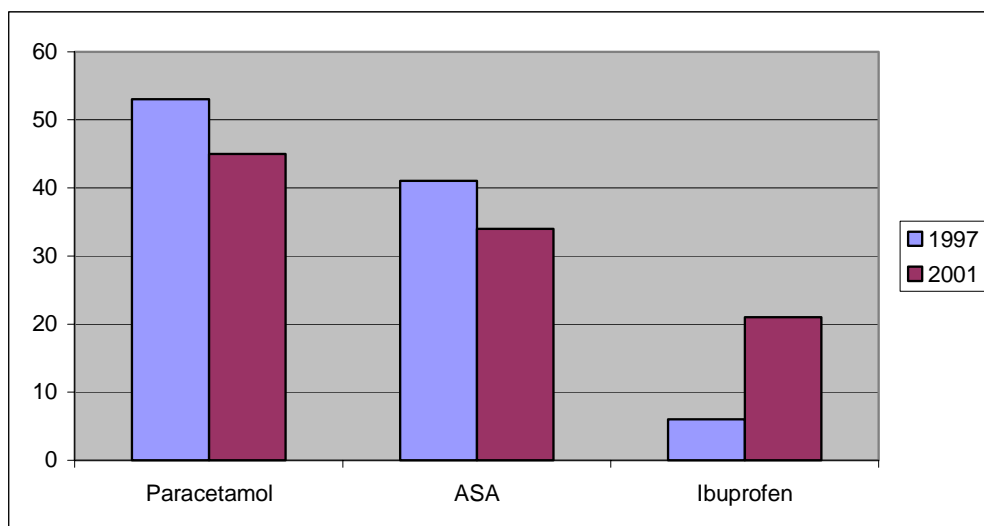
omsättning på 381 Mkr. Förutom Pharmacia och Astra (med dotterbolagen Tika och Hässle) så är även GlaxoSmithKline, Nycomed, Recip och Bayer verksamma på den svenska OTCA-marknaden.

Pharmacia	1997	2001
Treo	30.6	27.3
Magnecyl	7.0	4.7
Ipren	4.2	16.8
Totalt Pharmacia	41.8	48.8
Astra		
Alindrin	0	1.1
Alvedon	35.6	30.3
Curadon	5.8	2.6
Bamyl	1.5	1.5
Totalt Astra	42.9	35.5
Övriga		
Panodil (GSK)	10.2	9.6
Ibumetin (Nycomed)	1.0	3.3
Reliv (Recip)		

Tabell 4.3 Marknadsandelar i svenska receptfria smärtstillande läkemedel (Pharmacia).

Marknaden för OTCA-produkter har det senaste årtiondet ökat kraftigt. En orsak till detta tros vara att folk idag har en mer stressfull livsstil vilket har ökat behovet för smärtstillande preparat (Bergström).

Idag finns det tre aktiva substanser för smärtlindring som är receptfria i Sverige. Dessa är Acetylsalicylsyra (ASA), Paracetamol och Ibuprofen. Alla är de mycket väl medicinskt dokumenterade och kliniskt studerade.



Tabell 4.4 Marknadsandelar i procent för de olika OTCA substanserna i Sverige (Pharmacia).

De flesta människor använder receptfria smärtstillande läkemedel någon gång. För de flesta innebär det en billig och effektiv hjälp vid vanliga, tillfälliga smärttillstånd. De vanligaste är huvudvärk, tandvärk, muskel- och ledvärk, ryggvärk, halsont, öronvärk, förkylningsvärk och menstruationsvärk. Receptfriheten medför att preparaten är lättillgängliga vilket även innebär ekonomiska fördelar för konsumenten. Att preparaten är receptfria innebär dock inte att de saknar risker. Det kan handla om biverkningar vid normal användning eller negativa effekter vid felaktig användning, då främst vid överdosering. ”Det kan ibland vara bättre att ta en värktablett med lite sämre effekt på den speciella värk man har om det medför mindre risk för biverkningar” (Bergström). Vissa smärtstillande medel har missbrukats i kombination med till exempel alkohol.

De olika substanserna ger alla i regel god smärtlindring. Det finns dock skillnader i såväl effekt som biverkningar. Nedan ges en kort beskrivning av substansernas effekter och bieffekter. Informationen är främst hämtad ifrån Alván m.fl. (2000)

Acetylsalicylsyra

Den äldsta av substanserna är acetylsalicylsyra som framställdes redan i slutet av 1800-talet. ASA benämndes aspirin och det namnet har mer eller mindre blivit benämningen på smärtstillande medel i många engelsktalande länder. ASA har en god verkan vid de flesta former av värk och har även antiinflammatoriska egenskaper. Den ger en snabb effekt, särskilt i löslig form och är därför ett bra alternativ vid till exempel migrän, då snabbt insättande

effekt är särskilt viktigt. Kombinationen av ASA och koffein har eventuellt bättre smärtstillande effekt än enbart ASA (Läkemedelsboken 2000).

ASA är den OTCA-substans som kan ge flest biverkningar. Den vanligaste biverkningen är irritation på magslemhinnan. Har man magsår – eller en tendens till detta - bör man absolut inte använda ASA. Substansen skall även användas försiktigt av personer med allergi och astma då det kan utlösa en reaktion. ASA har en blodförtunnande effekt och skall därför inte användas om man har svår hjärtsvikt, förlängd blödningstid eller koagulationsrubbningar.

Användandet av ASA har minskat de senaste åren och detta främst på grund av den irritation ASA kan skapa eller förvärra på magslemhinnan.

Paracetamol

Den näst äldsta av OTCA-substanserna är paracetamol. Den har funnits receptfri i Sverige sedan mitten av 1970-talet. Paracetamol ger en god smärtstillande och febernedsättande effekt. Den har dock inga antiinflammatoriska egenskaper. Vid normal och riktig användning är paracetamol den OTCA-substans som ger minst biverkningar. Är man allergisk eller har astma bör man använda paracetamol då den ger minst risk för negativa reaktioner (Bergstöm). Detta är dock omdiskuterat då nyligt publicerade studier pekar på att Ibuprofen ger lägre risk att utlösa astma än vad paracetamol ger (Dagens Medicin 2002-02-07). Om man har magsår, är paracetamol det mildaste preparatet. Vid graviditet eller behandling av barn är paracetamol den rekommenderade substansen.

Nackdelarna med paracetamol är att den inte ger riktigt lika stor smärtstillning som ASA och ibuprofen, även om den i de flesta fall är fullt tillräckligt. Verkningsstiden är dessutom något kortare för paracetamol jämfört med de övriga substanserna. Dessa sämre egenskaper spelar dock sällan någon roll om man bara har lättare värk. Paracetamols största nackdel är om den inte används korrekt eller överdoseras. Paracetamol kan lätt ge upphov till leverskador om den kombineras med alkohol. Redan vid en måttlig överdos av paracetamol finns det risk för leverskador. Av de samtal till Giftinformationscentralen som rör OTCA-preparat är paracetamol klart överrepresenterat.

	<u>ASA</u>	<u>Ibuprofen</u>	<u>Paracetamol</u>
Kontakter	290	329	1211
Kontakter per miljon sålda tabletter	5,6	5,1	15,7

Tabell 4.5 Antalet kontakter med Giftinformationscentralen under 1995 (Alván, 2000)

Ibuprofen

Ibuprofen är det yngsta av de svenska OTCA-preparaten och blev receptfritt i Sverige i slutet av 1980-talet. Ibuprofen är precis som ASA tillämpbar för både antiinflammatoriska, smärtstillande och febernedsättande effekter. Ibuprofen är det preparat som – i jämförelse med ASA och paracetamol - ger effekt vid flest former av olika smärtor. Det är även det preparat som sammantaget ger den bästa smärtlindringen.

Biverkningarna för ibuprofen är värre än för paracetamol men betydligt mildare och färre än för ASA. Ibuprofen rekommenderas inte vid problem med magsår då det kan ge upphov till irritation på magslemhinnan. Denna irritation är dock betydligt mindre än för ASA och endast något högre än för paracetamol. Samma sak är det för de som har astma eller allergi där ibuprofen är klart bättre än ASA och något sämre än paracetamol.

Sammanfattningsvis så anser vi att ibuprofen generellt sett verkar vara det bästa OTCA-preparatet. Det ger något bättre smärtlindring och verkar vid fler symptom än ASA och paracetamol. Ibuprofen ger få allvarliga biverkningar och har en mycket god säkerhetsmarginal vid överdosering. Ibuprofen är heller inte lika farligt som paracetamol i kombination med alkohol. Paracetamolets fördel är att det är något mer skonsamt vid korrekt användning.

<u>ASA</u>	<u>ASA med koffein</u>	<u>Ibuprofen</u>	<u>Paracetamol</u>
Magnecyl	Treo Magnecyl-koffein	Ipren Ibumetin	Alvedon Curadon Panodil Reliv

Tabell 4.6 Visar varunamn och aktiv substans i de vanligaste OTCA-produkterna i Sverige.

Det finns en annan substans för smärtlindring som kan komma att bli receptfri i Sverige. Detta är de så kallade Cox-2 hämmarna. Pharmacias största enskilda produkt är Celebrex (Celebra i Sverige) som är ett receptbelagd smärtstillande där Cox-2 preparat är den aktiva substansen. Det finns antydningar från Läkemedelsverket, att om Pharmacia skulle vilja börja sälja ett Cox-2 preparat receptfritt i Sverige, är det rimligt att tro att Läkemedelsverket skulle godkänna detta (Magnusson). Cox-2 preparat kan vara nästa generations smärtlindrande produkter. Forskningen kring Cox-2 är inte lika utbredd som för de nuvarande etablerade substanserna på OTCA-marknaden. Studier tyder dock på att det är en överlägsen smärtlindrare (Dagens Medicin 2001-03-05) samt med mindre risker för biverkningar än dagens OTCA-substanser (Dagens Medicin 2001-01-16).

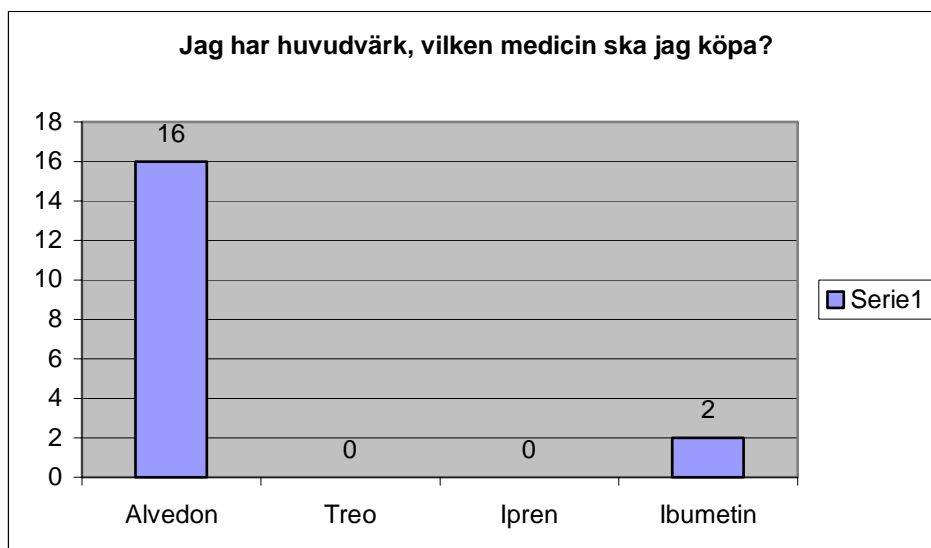
4.5 Marknadsundersökning OTCA

Vi har genomfört tre mindre marknadsundersökningar med apotek, slutkund och läkare.

En mindre marknadsundersökning med apotekare har genomförts med hjälp av kortintervjuer. Vi har gått ut till Apotek i Lund, Malmö, Helsingborg och i Stockholm och där agerat som "vanliga" kunder. Totalt har vi frågat 18 personer som jobbar på apoteket. Frågorna till personalen har ställts enligt följande.

"Jag har huvudvärk, vilken medicin ska jag köpa?"

När väl denna fråga ställts har vidare kompletteringsfrågor ställs från Apotekets personal i form av att fråga oss ifall vi lider av några andra sjukdomar eller smärtor till vilket vi replikerat att huvudvärk är vår enda åkomma. De rekommendationer på lämpligt läkemedel vi då fått från Apotekets personal är följande.

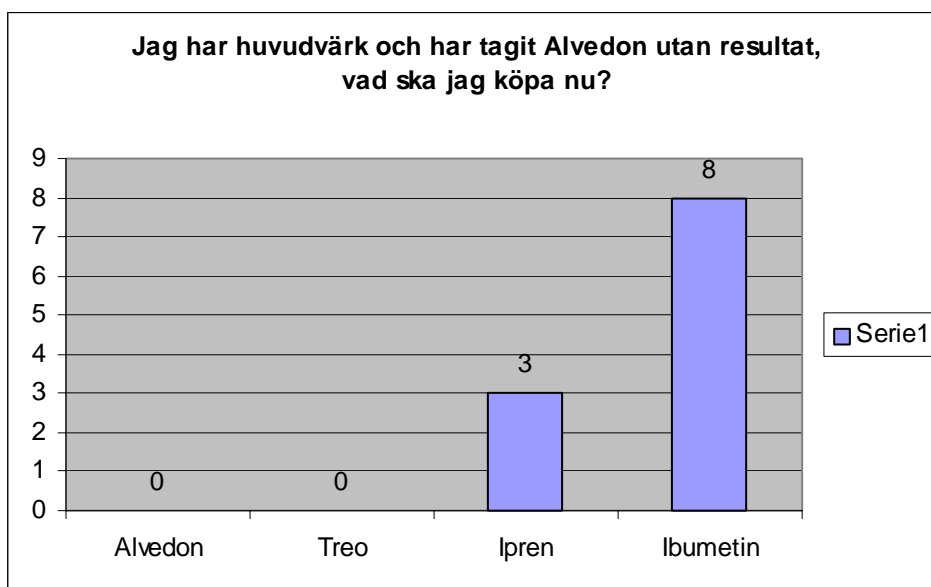


Figur 4.1 Visar apotekets rekommendationer

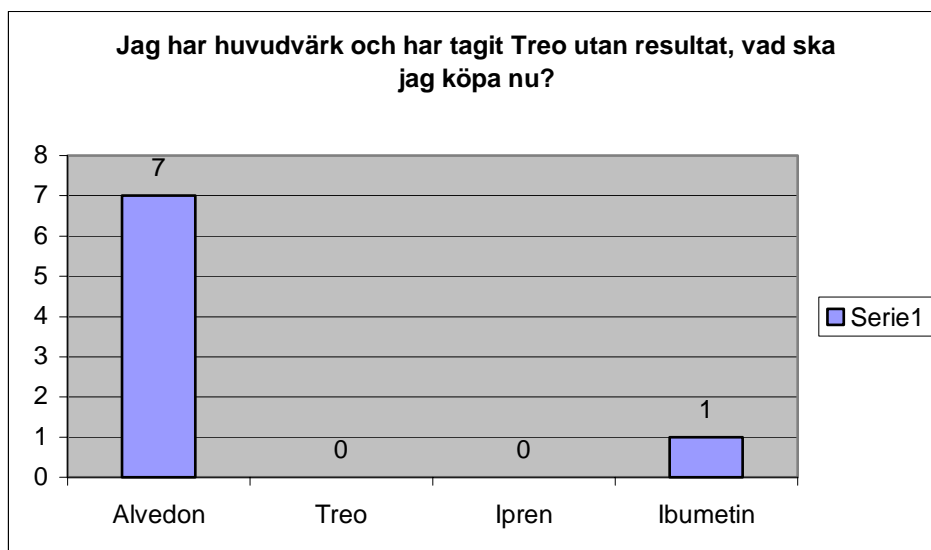
Detta har i sin tur följts upp med att vi presenterat oss för personalen och berättat att vi skrivit en uppsats om smärtstillande läkemedel varpå vi frågat vad de skulle ha rekommenderat oss ifall vi redan sedan tidigare intagit OTCA-preparat utan att uppnå någon effekt.

I tio av dessa uppföljningsfrågor använde vi marknadens försäljningsledande preparat, Alvedon, som exempel och i resterande åtta sade vi Treo.

Apotekarnas svar lyder enligt följande.



Figur 4.2 Visar apotekets rekommendationer då Alvedon konsumerats



Figur 4.3 Visar apotekets rekommendationer då Treo konsumerats

När vi erhöll svaren frågade vi apotekarna om varför de rekommenderat respektive mediciner. I första fasen så var utfallet tydligt att Alvedon var deras val, detta beroende på ett lågt pris i kombination med att det anses både effektivt samt sades vara det läkemedel med minst biverkningar.

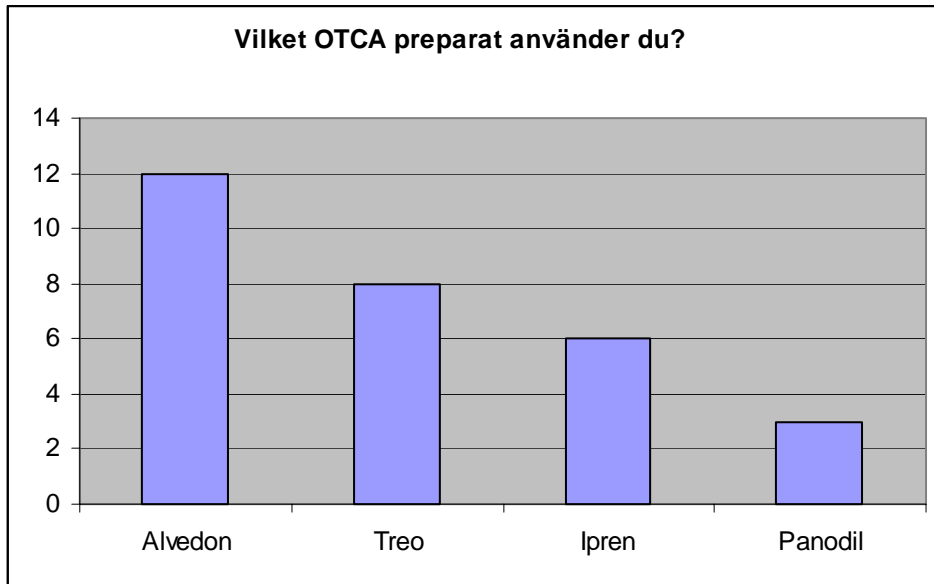
På följdfråga två ”*Jag har huvudvärk och har tagit Alvedon utan resultat, vad ska jag köpa nu?*” rekommenderade en majoritet Ibumetin. Anledningen till detta är att det är effektivare än Alvedon, även om det sades ha fler biverkningar. Rekommendationen att välja Ibumetin istället för det största ibuprofenpreparatet Ipren motiverades med att det var billigare.

På följdfråga tre ”*Jag har huvudvärk och har tagit Treo utan resultat, vad ska jag köpa nu?*”, föreslog sju av åtta apotekare att vi skulle inhandla Alvedon. Alvedon kan generellt sätt sägas vara apotekarnas vanligaste rekommendation till kunderna vid besvär med huvudvärk. En enda rekommenderade Ibumetin i detta fall, men den personen var även positivt inställd till Alvedon.

Totalt sett var Alvedon det preparat som ansågs vara det bästa valet av apotekarna. Om Alvedon inte var tillräckligt, rekommenderade man helst ett ibuprofen-preparat i form av Ibumetin. Denna produkt rekommenderades på grund av det säljs till ett lägre pris än ibuprofen-konkurrenten Ipren.

Slutkund

Vi har intervjuat 29 privatpersoner för att höra vad som påverkar deras val vid köp av OTCA. Fördelningen är enligt följande

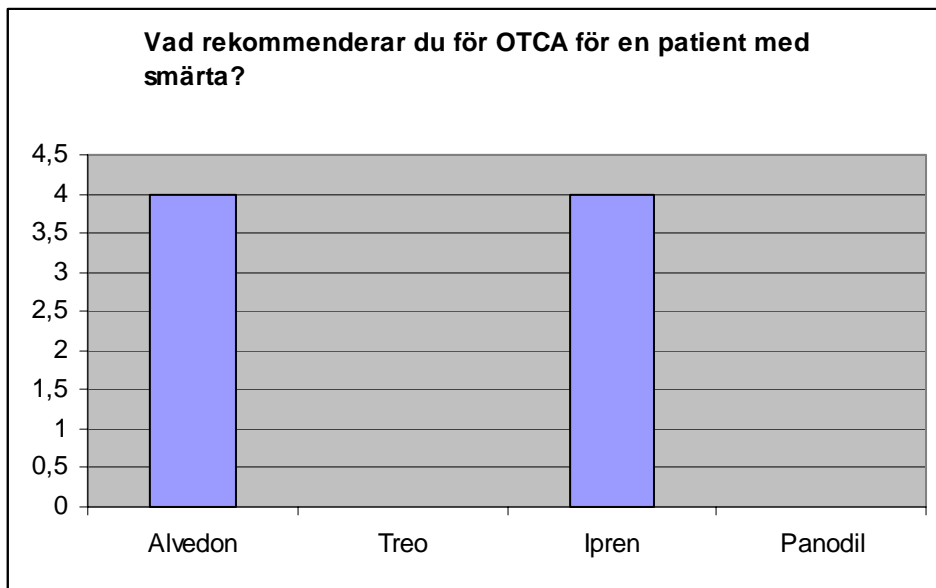


Figur 4.4 Visar slutkonsumenters val av OTCA produkter

Värt att notera är att främst äldre personer använder Treo och i viss mån Alvedon. Endast yngre verkar ha tagit till sig Ipren och Panodil vilket tyder på att marknadsföringen varit framgångsrik vilket i Irens fall även tydes bero på rekommendation från läkare. Alvedonets popularitet beror främst på vaneköp och i viss utsträckning på rekommendation av läkare. Treo intar andraplatsen även den främst tack vare vaneköp och i mindre utsträckning dess smaktillsatser. Vi vill åter igen påminna om att denna undersökning är ovetenskaplig och inte kan anses som representativ. En sak är dock säker, knappt någon lyssnar på apotekare vid inköp av OTCA preparat. Slutkunden verkar inte ta någon som helst hänsyn till preparatens prisbild och orienterar sig inte om olika priser.

Läkare

Vi har intervjuat sex läkare angående vad de rekommenderar för OTCA preparat till sina patienter. Resultatet ser ut enligt följande.



Figur 4.5 Visar läkares rekommendationer av OTCA produkter

Två av läkarna rekommenderade en mix av Alvedon och Ipren vilket ger ett svarsresultat på åtta enheter. Alvedon rekommenderades som ett säkert och framför allt skonsamt preparat. Ipren rekommenderades främst på grund av dess effektivitet. Läkarna tog ingen hänsyn till de olika preparatens pris utan tog enbart till preparatens effekt.

Sammanfattning

Apotekets monopol som distributörer borde påverka slutkunden men verkligheten visar sig vara en annan då slutkunden normalt inte ens frågar om apotekets synpunkter och råd. Påverkan kommer istället från marknadsföring, rutinköp och i viss mån läkares rekommendationer.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi Pharmacias produktportfölj och den svenska OTCA-marknaden, genom att applicera följande teorier; Five Forces, Generic strategies, Produktlivscykeln samt Boston-matrisen. Dessa teorier vävs samman till Pharmacias produktplaneringsportfölj.

På en konsoliderad marknad är det vanligt att det sker sammanslagningar mellan företagen för att på detta sätt uppnå en konkurrenskraftig position, expandera marknadsandelar och genom rationaliseringar dra ner på sina kostnader. En annan viktig orsak till sammanslagningarna är att få ner de allt mer svällande kostnaderna för produktutveckling. Ytterligare en positiv faktor vid dessa sammanslagningar är att den interna konkurrensen ökar vilket får till följd att de så viktiga produktionskostnaderna kan sänkas ytterligare.

Företag som inte går samman ser dessa sammanslagningar som ett allvarligt hot och för att kunna svara mot detta gäller det för dem att i ett tidigt skede anpassa sin forskning, marknadsföring och produktion.

För att studera dessa fenomen använder vi oss av Porters Five Forces till att analysera de externa krafterna som påverkar ett företag. Vilka åtgärder och strategier dessa externa krafter tvingar företagen till att använda ser vi genom att använda Generic strategies. För att uppnå sin valda position genom Generic Strategis krävs olika produktportföljer för de olika företagen. Vi analyserar dessa närmare i Boston Matrisen och förklarar produkternas bana i produktlivscykeln.

5.1 Five forces

Five Forces visar fem olika krafter som påverkar företaget externt. Vissa av dessa krafter är för OTCA mer betydelsefulla än andra.

5.1.1 Substitut

Det finns få alternativa substitut till OTCA. Detta beror på ett flertal faktorer. Förklaringen ligger i medvetenheten hos folk, de vill veta vad som används för att bota en sjukdom eller

syndrom. Läkemedel medför en risk för den personliga hälsan varvid den enskilde konsumenten vill vara säker på vad den intar.

Trots detta finns tre substitut. Dessa är kirurgiska ingrepp, akupunktur och receptbelagda analgetiska läkemedel. Dessa substitut används endast i extrema fall. Kirurgiska ingrepp och akupunktur är mycket kostsamma vilket resulterar i att få använder dessa substitut. Dessutom för det med sig obehag och är tidskrävande då man måste bege sig till sjukhus eller institut för att få dessa behandlingar.

Även det tredje substitutet receptbelagda analgetiska är dyrare och även där måste man bege sig till ett sjukhus eller institut för att få dem utskrivna. Dessa brukar vara starkare och är dessutom ett substitut som den enskilde konsumenten inte behärskar.

5.1.2 Hot från potentiella inträden

Läkemedelsindustrin är kapital-, marknadsförings- och forsknings intensiv. Vinsterna är enorma för storföretagen på marknaden vilket enligt Bain & Mann är ett typexempel på en marknad med mycket höga inträdeskrav. Effektivitet kräver storskaliga satsningar. Detta gör att det ställs stora krav på nya aktörer som har att välja mellan att inträda småskaligt t ex Nycomed och Recip som har valt att vara småskaliga i sina satsningar och växer organiskt med marknaden och acceptera högt pris per produkt. Det andra alternativet är att göra som GSK och gå in storskaligt och riskera stor överkapacitet då man inte kan utnyttja sin maskinpark till fulla förrän man byggt upp sina försäljningsvolymmer. I GSKs fall blir det dock något annorlunda då de genom att agera på en massmarknad i flera länder kan utnyttja befintliga produktionsanläggningar.

Normalt är att läkemedelsindustrin kännetecknas av att nya aktörer inte går in på marknaden för att chansa vilket skulle bli alldeles för kostsamt. Det finns dock ett annat hot från potentiella nya aktörer i två former. Det första är bioteknikföretagen som forskar fram framtida läkemedel. Dessa aktörer kännetecknas av att de säljer sina forskningsresultat (filer) till redan etablerade läkemedelsföretag. Bioteknikföretagen skulle kunna bli en potentiell

aktör men de skulle då få lägga om hela sin affärsidé. De skulle behöva bygga upp en värdekedja med leverantörer, processomvandling och distributörer.

Denna värdekedja kräver stora resurser. Till detta kan tilläggas att bioteknikföretagen har intima samarbeten med läkemedelsföretagen vilket gör att de ogärna skulle ta strid med dessa samarbetspartner och gå in som konkurrenter till dessa. Att många bioteknikföretag är ägda av läkemedelsbolagen själva gör att de blir än mindre sannolika som nya aktörer på marknaden.

Det andra hotet och i särklass det mest fruktade kommer från redan etablerade konkurrenter som positionerat sig i andra segment. Ett tydligt exempel på detta är GSK som positionerat sig enligt geografiska segment. Andra konkurrenter skulle kunna ge sig in på en marknad som ligger utanför deras geografiska eller utanför deras produktsegment om de skulle tycka att segmentet har en potential.

Juridiska hinder finns i form av patentskydd och ett myndighetskrav på hur ett läkemedel får se ut som i sin tur måste vara godkänt av Läkemedelsverket. Dessa två hinder ger de etablerade företagen ett visst andrum. Men i fallet att ett patent gått ut är det lätt att kopiera och finns det liknande läkemedel på marknaden godkänns det även av Läkemedelsverket, i detta fallet kan den nya produkten bli ett direkt hot. Svensk lagstiftning kräver av Apoteken att de inte får diskriminera någon leverantör.

Även om företagen försöker differentiera sig eller nischa sig genom att exempelvis vara miljömedvetna eller att ha olika tillsatser i sina OTCA så är produkterna och deras effekter likartade och därför anses de inte kunna differentiera sig på något sätt och deras effekter är likartade gällande pris och behandlingsresultat. Den begränsade differentiering som existerar består av eventuella bieffekter som risk för förgiftning och magsmärtor vid kraftig överdosering, därför kan detta inte betecknas som differentiering. Annan differentiering består av designen av produkten som exempelvis fast eller flytande form eller till och med i form av en salva. Annan differentiering består av smaktillsatser och substans tillsatser som exempelvis citrussmak och koffeintillsats.

Kommer ett läkemedel som en differentierad produkt kopieras den ofta omedelbart av en konkurrent. Som exempelvis då man tillsatte koffein och introducerade brystabletter vilket snabbt spred sig bland konkurrenterna.

Märkeslojalitet föreligger då kunderna skapat sig ett skarpt förtroende för ett visst märke. Detta trots att produkten är en "low decision product involvement" (Hoyer & MacInnis 2001).

Avgörande är att produkten blir godkänd av Läkemedelsverket vilket i sin tur innebär att produkten distribueras till samtliga Apotek runt om i landet.

En annan distributionskanal är landstingen och privata vårdinstitut. Dessa går ofta efter en rekommendationslista som baserar sig på om produkten är unik alternativt har en fördelaktig prisbild. Detta innebär följaktligen att läkemedelsföretagen utövar lobbying mot såväl landstingen som privata vårdinstitut.

Historiskt sett visas inga särskilda vedergällningsåtgärder i form av aggressiv prisreduktion eller juridiska åtgärder. Däremot har etablerade företag svarat med att intensifiera marknadsföringen.

När GSK etablerade sig på marknaden svarade inte de etablerade storföretagen Pharmacia och AstraZeneca på något nämnvärt vis utan lät GSK hållas. Förklaringen kan ligga i att i fall så skett kunde GSK ha svarat mycket aggressivt vilket kunde ha blivit oerhört kostsamt för Pharmacia och AstraZeneca.

Däremot kunde man ha svarat aggressivt då Nycomed och Recip kom in på marknaden men inte heller här skedde någon påtaglig respons annat än marknadsföringsmässigt.

5.1.3 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

På marknaden för OTCA fokuseras konkurrensen på marknadsföring och innovationer.

Tre företag dominerar marknaden, Pharmacia, AstraZeneca och GSK vilka tillsammans har 90% av den svenska OTCA marknaden. Vi bedömer att AstraZeneca vill lämna marknaden. Eftersom Alindrinets som är ett ibuprofenmedel och hade ett kraftigt uppsving i slutet av 90-talet har fallit kraftigt tillbaka. Ibuprofenet som vi anser är ett framtida substitut borde ha försvarats bättre och borde haft en bättre utveckling där vi syftar till att jämföra med Pharmacias Ipren som förvisso har marknadsförts starkt och Nycomeds Ibumetin som har vuxit utan någon nämnvärd marknadsföring.

Den andra produkten gällande OTCA i AstraZenecas produktportfölj Alvedon som är ett paracetamol borde också ha haft en tillväxt. Jämförelse kan dras till GSKs Panodil som har haft en tillväxt fast än Alvedon tappat marknadsandelar. Inte heller här ser vi någon respons från AstraZenecas sida medan GSK satsar mycket hårt på sin marknadsföring.

Dessa tre jättar har i stor mån arbetat bort sin överkapacitet genom ett effektivt produktionsutnyttjande tack vare en stor diversifiering. Detta goda kapacitetsutnyttjande leder till låga produktionskostnader.

AstraZeneca som har lyckats med att få skalekonomi i sin produktion och som vi tror ska avveckla sin OTCA-marknad producerar fortfarande Alvedon med god vinst vilket leder till att utfasningen tar lång tid.

Kärnkompetensen hos läkemedelsbolagen ligger bl a i hur innovativa dom är, detta genom hur pass framgångsrika företagen är när det gäller forskning och förmågan att få fram nya preparat som ska fungera som efterföljare till dagens preparat. Kärnkompetens behövs i viss mån även i tillverkningsprocessen som kännetecknas av batch eller batch-line hybrid (Terry Hill, The Essence of operation mangement, 93). Dessa tillverkningsprocesser ska snabbt och enkelt kunna ställas om efter de olika produkterna som tillverkas i maskinerna. Detta ger även företagen flexibilitet och snabbhet att kunna svara på marknads behov.

Dock är den största kärnkompetensen marknadsföring och forskning där läkemedelsbolag lägger när mycket stora resurser.

5.1.4 Konkurrensanalys

För Pharmacias del ser vi idag fyra stycken konkurrenter på marknaden för smärtstillande receptfria läkemedel. Dessa är Astra, GlaxoSmithKline, Nycomed och Recip. Vi vill nu göra en redogörelse – enligt Porters ”Schema för konkurrensanalys” – om hur dessa aktörers nuvarande ställning och framtida planer är på den svenska OTCA-marknaden. Genomgående i denna analys har det funnits svårigheter att få access till relevant data och information. Vi anser oss dock ha tillräcklig information för att göra de analyser – och dra de slutsatser – som vi har gjort.

Porter tar upp produktionsdrift som en viktig faktor i konkurrensanalysen. Som exempel på detta nämner han att företaget skall utvärdera konkurrenternas eventuella stordriftsfördelar och kostnad för råmaterial. Dessa faktorer är givetvis väsentliga i många branscher, exempelvis i stålindustrin där de är helt avgörande för företagets konkurrenskraft. Vi anser dock att själva produktionsdriften inte är av samma avgörande betydelse inom läkemedelsbranschen. I denna industri är det istället forskning och marknadsföring som står för huvuddelen av kostnaderna. En reflektion som vi gör är att Porters modell publicerades för 20 år sedan. Då såg företagsklimatet annorlunda ut, och de forskningsintensiva företagen var färre än de är idag. Därför kan det vara berättigat att belysa Porters modell utifrån det företagsklimat som råder idag och ta hänsyn till de korrigeringar som detta kräver. Som vi tidigare har nämnt är den genomsnittliga kostnaden för att utveckla och marknadsföra en ny medicin en miljard dollar, enligt Tom McKillop. I detta sammanhang står produktionen av produkterna för en förhållandevis liten del den totala kostnaden. Därför kommer vi nedan att fokusera på konkurrensfördelar baserade på styrkor och svagheter inom utveckling och marknadsföring.

5.1.4.1 AstraZeneca

Aktuell strategi: AstraZeneca är en betydande aktör på den svenska OTCA-marknaden med cirka 35 procent av den totala omsättningen. Därmed är de Pharmacias huvudkonkurrent. De två största receptfria läkemedel som de har i sin produktportfölj är Alvedon och Curadon (marknadsförs och säljs av AstraZenecas dotterbolag Tika). Alvedon säljer fortfarande bra, och är den enskilt mest sålda produkten på marknaden. Curadon har alltid haft en låg omsättning, men har tappat ytterligare marknadsandelar de senaste åren. AstraZeneca har valt att inte lägga ner några större resurser på marknadsföring gentemot slutkonsumenten såsom exempelvis Pharmacia har gjort med Ipren (Dagens Media Sverige 2001-09-25). De marknadsföringsåtgärder som väl har gjorts har uteslutande gällt Alvedon.

Styrkor och svagheter: Trots den måttliga marknadsföringen har Alvedon bibehållit sin position som marknadsledande produkt. Anledningen till detta tror vi är att beslutsprocessen vid val av smärtstillande preparat bär vissa drag av "low decision product involvement" (Hoyer & MacInnis 2001). Alvedon har varit marknadsledande under en längre period och många köper fortfarande produkten av "gammal vana". Vi tror att många upplever Alvedon som en trygg och beprövad produkt, och känner därför ingen anledning att byta till en annan

produkt. Man har helt enkelt en gång gjort valet av vilken produkt man skall köpa, och håller sig till det. Curadon innehåller samma substans (paracetamol) som Alvedon och har en likartad förpackning. Därför anser vi att den har stått i skuggan av Alvedon utan någon egentlig möjlighet till tillväxt, trots att den säljs till lägre pris.

En nackdel för Astra anser vi vara att de endast har satsat på en verksam substans (paracetamol) i sin produktportfölj. Även om paracetamol är väl medicinskt beprövad och dokumenterat, finns det en risk att nya negativa studier kommer fram som drastiskt kan påverka försäljningen av paracetamol-preparat. Därmed kan man snabbt förlora marknadsandelar, som kan vara svåra att ta tillbaka.

Positivt ur Astras synvinkel är att man har en stark marknadsföringsapparat (även om kanske ej har utnyttjat den till fullo inom OTCA-marknaden under de senaste åren). En annan styrka är Astras resurser och kompetens inom produktutveckling. Finns viljan att ta fram ett nytt preparat på denna marknad, finns även möjligheterna.

Framtida mål och drivkrafter: AstraZeneca har sedan ett par år tillbaka gått samman med det engelska läkemedelsföretaget Zeneca. Denna sammanslagning är – som vi ser det – mycket intressant för Astras framtida val av satsningar inom receptfria smärtstillande läkemedel. Det finns indikationer på att koncernen kommer att renodla sin produktportfölj och välja att endast fokusera på receptbelagda läkemedel. Exempelvis har Alvedon - som är ett paracetamol preparat – tappat marknadsdelar de senaste åren utan att AstraZeneca har gjort några kraftiga åtgärder för att förhindra detta. Jämförelse kan dras med GlaxoSmithKlines Panodil, som även det är ett paracetamol-preparat. Panodil har under de senaste åren tappat marknadsandelar men detta har lett till att GlaxoSmithKline har satsat mycket hårt på sin marknadsföring. Det finns därmed anledning att tro att AstraZeneca inte kommer att agera när övriga aktörer i framtiden kommer att omforma sina produktportföljer och komma ut med nya produkter på OTCA-marknaden. Vi tror att Astra kommer att vara med på marknaden så länge som Alvedon och Curadon fortfarande genererar vinst, men de kommer troligtvis inte att utveckla nya produkter.

Strategier kan snabbt ändras och om exempelvis AZ skulle fusioneras med en annan jätta kan det tänkas att denna satsar stenhårt på OTCA vilket skulle innebära att AZ plötsligt är tillbaka i OTCA med en stenhård satsning.

5.1.4.2 GlaxoSmithKline

Aktuell strategi: GlaxoSmithKline är en relativt ny aktör på den svenska marknaden för receptbelagda smärtstillande medel. Deras enda produkt Panodil har - med hjälp av hård marknadsföring - tagit cirka 10 procent av totalmarknaden. Under det senaste året har de lanserat en ny form av Panodil, kallad Panodil Zapp. Denna lansering har dock ännu inte fått något betydande genomslag hos konsumenten.

Styrkor och svagheter: GlaxoSmithKline har valt att sälja produkten Panodil i stora delar av världen. Man har använt sig av samma varumärke i samtliga länder, detta för att skapa synergieffekter. Man vill skapa ett globalt starkt varumärke. ”På de flesta platser i världen ska du kunna hitta Panodil på läkemedelshyllan”. Då GlaxoSmithKline är närvarande på många OTCA-marknader, har man skapat sig en bred erfarenhet av hur dessa marknader fungerar. Dessa generella lärdomar kan de dra nytta av när de verkar på den svenska marknaden.

GlaxoSmithKline är världens näst största läkemedelsföretag. Detta innebär – precis som i AstraZenecas fall – att de har god finansiell styrka och hög forskningskompetens. Därigenom har de möjligheter och resurser att anpassa sig om det sker förändringar på marknaden.

En svaghet hos GlaxoSmithKline är att de endast har en produkt – och därmed endast en substans – i sin produktportfölj på den svenska OTCA-marknaden. Detta gör att även GlaxoSmithKline är sårbara för eventuella negativa studier gällande paracetamol.

Framtida mål och drivkrafter: GlaxoSmithKlines övergripande strategi är att finnas närvarande på många nationella OTCA-marknader och därmed finns det ingen anledning att tro att de skulle välja att lämna den svenska marknaden. Dessutom visar deras senast lansering av Panodil Zapp att de fortsätter vara aktiva på marknaden. Vi anser snarare att detta indikerar på att man inte är nöjd med sin nuvarande position, utan strävar efter att ta ytterliggare marknadsandelar.

5.1.4.3 Recip

Aktuell strategi: Recip är ett svenskägt läkemedelsföretag som har funnits på marknaden sedan 1995. Recip är en liten aktör på OTCA-marknaden och deras enda produkt på denna

marknad – Reliv – har endast drygt två procent av den totala omsättningen. Reliv är en i viss mån differentierad produkt. Reliv är den enda produkt på marknaden som marknadsförs som det miljövänliga alternativet. Dessutom är Reliv det billigaste alternativet av existerande paracetamol-produkter. Trots detta har produkten inte fått någon speciellt stor genomslagskraft hos kunden.

Styrkor och svagheter: En anledning till att Reliv inte har tagit större marknadsandelar kan bero på att Recip inte har finansiella möjligheter att marknadsföra sin produkt lika hårt som konkurrenterna har möjligheter till. I dagsläget ser vi därmed inte Recip som någon stor konkurrent till Pharmacia. Eventuella strategiförändringar från Recips konkurrenter kommer – enligt oss - knappast att påverka deras egen produktportfölj. Därtill har de för små resurser.

Recips styrkor är – som vi nämnt ovan – att de har en miljöprofil och dessutom är det billigaste alternativet inom paracetamol-produkterna. Dock anser vi att det är tveksamt om de har nått ut med sin miljöprofilering till kunderna, med tanke på den bristande marknadsföringen.

Framtida mål och drivkrafter: Vi anser att Recip – trots sin låga marknadsandel – är nöjda med sin position på OTCA-marknaden. De är en liten aktör på en marknad med hård konkurrens. Deras försök till differentiering har inte fått någon större genomslagskraft och vi har därför svårt att se att de med sina små resurser kommer att använda dessa för att öka sina marknadsandelar. Vi tror inte heller att Recip – inom överskådlig framtid – har ambitioner att utöka sin produktportfölj.

5.1.4.4 Nycomed

Aktuell strategi: Nycomed är ett företag som – på kort tid – har tagit relativt stora marknadsandelar genom sin produkt Ibumetin. Omsättningen har ökat kraftigt och man har idag drygt tre procent av OTCA-marknaden.

Styrkor och svagheter: Ibumetins aktiva substans är ibuprofen, vilket många bedömare anser vara den substans som i dagsläget är den bästa som finns på marknaden. Det är även den enda substans som de senaste åren har visat kraftig tillväxt på den svenska OTCA-marknaden. Som

vi tidigare har nämnt tror vi att denna trend kommer att fortsätta, vilket gör att Ibumetin har goda möjligheter att ta ytterligare marknadsandelar.

Ibumetin är den enda ibuprofen-produkt som för närvarande finns till försäljning i hela Norden. Vi tror att detta kan ge Nycomed synergifördelar i form av exempelvis samma reklamkampanjer i flera länder, vilket leder till större genomslagskraft än vad enskilda nationella kampanjer skapar.

Framtida mål och drivkrafter: Nycomeds strategi verkar vara att vara närvarande på hela den Nordiska marknaden för OTCA. Vi tror därmed att Nycomed – även i fortsättningen – kommer att lägga ner resurser på att befästa sin ställning på den svenska marknaden.

Vi ser Nycomed som en farlig konkurrent för Pharmacia i framtiden och tror definitivt att de kommer att ”svara” på eventuella utspel och strategiförändringar som konkurrenterna kommer att genomföra.

5.1.5 Kunder

Eftersom OTCA kan sägas vara en oligopolmarknad har kunderna ett mycket begränsat inflytande. Detta betyder att tillverkarna bestämmer produktutbudet. Det blir en något annorlunda situation då företagen aldrig står i direkt kontakt med slutkonsumenten.

Dessutom tenderar företagen att följa varandras prissättning hack i häl.

Apoteken som säljer OTCA har två olika kundkretsar. Den första är kunden som vet vad den vill ha ofta baserat på traditioner och information som påverkar kunden utifrån. Denna kund kan ofta tänka sig att betala mer i tron att de den köper är den bästa produkten.

Den andra kunden är den som är oinformerad och tar emot rekommendationer från apotekspersonalen. Denna kund väljer en medicin som gör önskad effekt till ett så bra pris som möjligt.

En tredje kund är sjukvården. Sjukvården behandlar sina patienter med de preparaten de tycker har rätt effekt samt prioriterar ett lågt pris enligt deras rekommendationslista.

Detta medför att ett läkemedel inte får vara för dyrt och en viss prispress föreligger.

Företagen har ett stort övertag gentemot kunderna därför att utbudet är så litet och det är så få aktörer som agerar på marknaden. Därför har kunderna inte någon möjlighet att påverka leverantörerna.

Företagen blir först lidande när en väldigt stor kundgrupp byter produkter. För att detta ska inträffa krävs en mycket lång övergångsperiod då marknaden är mycket segrörlig. Slutkunderna är helt enkelt inte särskilt intresserade och insatta i de olika produkternas innehåll. Kunderna är någorlunda kunniga på det OTCA man använder men är normalt mindre insatta i konkurrerande produkter.

Kunden erhåller information framför allt genom marknadsföring. Denna marknadsföring kan vara relativt riktad och är därför inte särskilt objektiv.

På senare tid har det blivit allt vanligare att kunderna sätter sig in i läkemedels effekter genom att studera information via internet.

Dessutom skrivs mer och mer om de olika preparatens verkan och biverkningar i media, inte minst i form av olika larmrapporter i kvällspressen.

5.1.6 Leverantörer

Leverantörerna till läkemedelsindustrin kännetecknas av att de är stora men med relativt få kunder.

Leveransen består av råvaror som läkemedelsföretagen själva omvandlar i sin tillverkningsprocess. Därmed har läkemedelsföretagen övertaget då de produkter de köper in inte är särskilt avancerade vilket får till följd att man relativt enkelt kan göra leverantörsbyten. Detta gäller råvaruindustrin.

Vad det gäller maskin och förpackningsleverantörerna är situationen dock något annorlunda. Med dessa leverantörer tar det ett antal år att bygga upp ett effektivt samarbete. De produkter som fås från dessa leverantörer är skraddarsydda för att passa in i produktionen.

Läkemedelsbolagen har inget direkt hot från sina leverantörer, tvärtom kan de med sina stora volymer pressa kostnaderna mot leverantörerna.

5.1.7 Sammanfattning Five Forces

Analysen av Five Forces visar att leverantörer och kunder inte har någon större makt och påverkan på hur marknaden och priser utvecklar sig. Substituten har inte heller någon större påverkan eftersom regleringar och myndighetskrav är väldigt höga. De substitut som finns är inte heller tillräckligt billiga eller smidiga för att tillämpas av vardagskonsumenter. Det första större hotet kommer från potentiella inträden. Då främst i form av stora redan etablerade läkemedelsföretag som vill utvidga sin marknad geografiskt eller genom nya segment. Det i särklass största hotet kommer från redan etablerade rivaler på marknaden där konkurrensen kännetecknas av stenhård kamp främst inom marknadsföring, produktion och forskning.

Eftersom produkterna ändå är så pass likartade att konsumenterna inte uppfattar de medicinska skillnaderna blir egentligen den enda skillnaden som en kund ser eventuella prisavvikelse mellan produkterna. Men då prisnivån är mycket jämn mellan de olika produkterna är det i slutändan marknadsföringen som fått störst betydelse för att få försäljningsframgångar. Produktionstillverkningen har en stor betydelse för att nå önskade ekonomiska resultat. För att nå de ekonomiska resultaten krävs en tillverkning där man antingen kan differentiera sig eller uppnå en kostnadsledarstrategi.

5.2 Generic Strategies

Allmänna konkurrensstrategier indelas i kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.

Samtidigt kan inte alla marknader delas in på detta sätt. Analgetiska OTCA-marknaden är en av dessa. Det är svårt att säga att något av företagen som verkar på den svenska OTCA-marknaden egentligen använder sig av någon av de allmänna konkurrensstrategierna som en övergripande strategi. På OTCA marknaden är det - precis som på många andra marknader - väsentligt att skapa volymer för sina produkter. Läkemedelsbolagens största kostnader är - som vi tidigare nämnt - forskning och marknadsföring vilket innebär att det är väsentligt för läkemedelsbolagen att sälja sina produkter med höga marginaler. Anledningen till detta är att företagen måste ha resurser för att kunna bedriva forskning och marknadsföring av framtida produkter. För att skapa höga försäljningsmarginaler är det av betydelse att hålla nere

produktionskostnaderna. I denna analys anser vi att desto längre ett företag har kommit mot att vara kostnadsöverlägsna, desto starkare position har de på marknaden. Detta innebär i sin tur att möjligheten ökar för företaget att bibehålla eller öka sina marknadsandelar i framtiden.

I denna analys har vi delat in företagen på den svenska OTCA-marknaden i en skala som visar vilket av kostnadsöverlägsenhet och differentiering företagen ligger närmast. Fokuseringsstrategin har vi utlämnat då vi anser att inga av företagen har fokuserat sig nämnvärt mot någon speciell köpgrupp eller segment.

Av de fem företag vi analyserar har vi funnit att Pharmacia och GlaxoSmithKline har lyckats bäst med att uppnå kostnadsöverlägsenhet. AstraZeneca har fortfarande en stark position men håller på att tappa denna.

5.2.1 Kostnadsöverlägsenhet

GlaxoSmithKline är ett företag som har en enorm massmarknad för Panodil. De är etablerade på OTCA-marknader i stora delar av hela västvärlden. Företaget använder samma produkt och produktnamn på samtliga marknader. Pharmacia har geografiskt en väsentligt mindre marknad. Deras lokala marknad är norra Europa. Dock har Pharmacia en mycket hög marknadsandel på de marknader man verkar på till skillnad från GlaxoSmithKline. AstraZeneca följer Pharmacias mönster gällande massmarknad, men börjar tappa marknadsandelar och tenderar till att inte skydda sin nuvarande position.

De tre företagen konkurrerar med likartade och standardiserade produkter. Standardiserade produkter innebär standardiserad produktion vilket resulterar i att man har låg produktdifferentiering och inom detta fall har hög kärnkompetens inom tillverkningen. Att tillverka ett nytt läkemedel kräver inte mycket av de stora läkemedelsbolagen då man redan innehar kompetensen. Nackdelen med detta är att konkurrenter enkelt kan konkurrera med såväl produktionssätt som produkter.

För Pharmacia, AstraZeneca och GlaxoSmithKline krävs kontinuerliga investeringar och god tillgång på kapital för att bibehålla sina positioner. Dessa medel används främst till marknadsföring och produktivitetsökning. Produktivitetsökning får man genom ökad produkt och processkvalitet.

Fungerar strategin och man lyckas hålla nere sina produktionskostnader är man mindre känslig för eventuella prishöjningar från leverantörer och produktionsrelaterade kostnader. På detta sätt uppnår man goda marginaler även vid ett lägre försäljningspris.. Problem kan plötsligt uppstå om man missbedömer marknadsutvecklingen och eventuella substitut och istället har allt för stor fokus på den egna kostnadsutvecklingen.

5.2.2 Differentiering

Den här formen av fokusering följer till stor del kostnadsöverlägsenheten i dess mål. Skillnaderna är att man har avsevärt mindre marknadsandelar och inte kan uppnå samma skalekonomi. Då man inte kan uppnå massmarknad försöker man differentiera sig och identifiera unika segment. Det fungerar dock inte särskilt väl på denna marknad då alla kundgrupper är så pass likvärdiga. Recip försöker åstadkomma detta i form av sin miljöprofilering. Både Recip och Nycomed försöker i viss mån profilera sig som ett lågprisalternativ inom respektive substanssegment.

Recip och Nycomed har genom sina strategival hamnat i kategorin kostnads fokus. Recip har hittat sin nisch genom att vara miljömedvetna. Hur stor påverkan detta har på kunder och hur pass många kunder som egentligen känner till att Recip är miljömedvetna

Intrycket vi fått av det hela är dock att det inte verkar vara någon nisch som är hållbar. Recip ligger sen flera år på en ganska konstant marknadsandel. Man har sin lilla nisch miljömedvetna kunder vilket man verkar vara nöjd med. Inga planer på expansion verkar finnas och förutsättningarna att expandera verkar så gott som omöjliga. Skulle så något av det stora företagen ge sig in på marknaden för miljöanpassade produkter kan man förmoda att Recip snabbt skulle gå i graven.

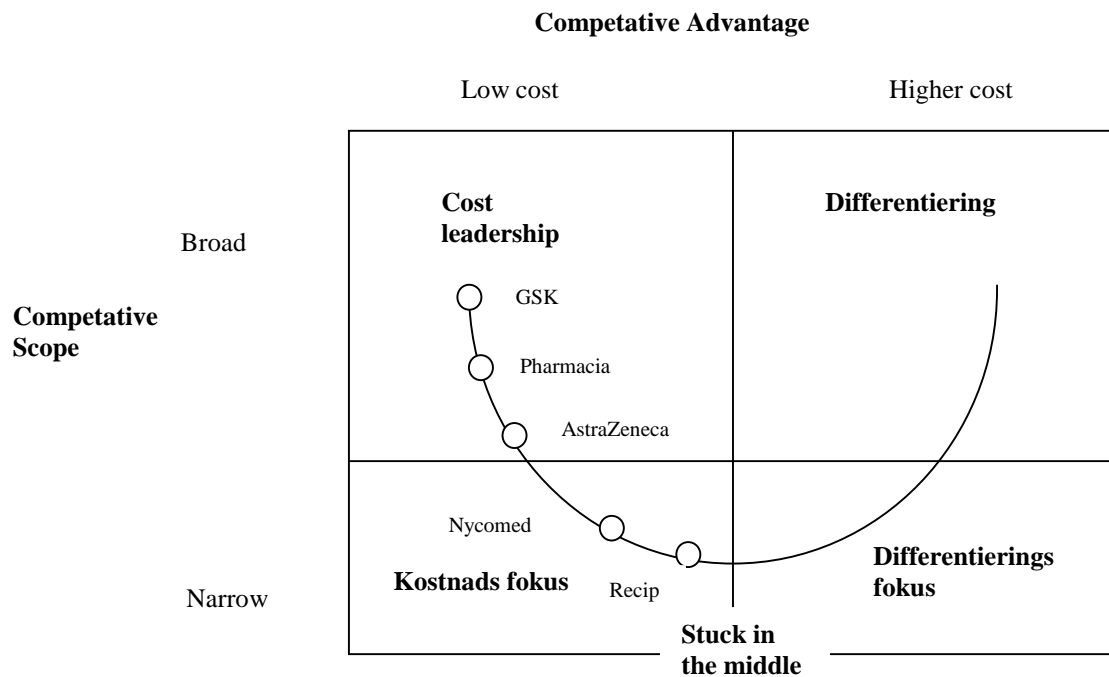
Vad det gäller Nycomed har fokuseringen främst legat mot apotekarna. Detta har man lyckats väl med och för många apotekare är Nycomeds Ibumetin den främsta produkten mot smärta. Detta har dem lyckats med då man prissatt sin produkt lägre än Ipren samtidigt som produkternas substanser är i stort sett likvärdiga. Denna strategi kan bli förödande ifall Pharmacia sänker sitt pris på Ipren till samma nivå som Ibumetin för då blir inte Ibumetin lika självklart apotekarnas förstaval. Nycomeds främsta prisstrategi är att man tillverkar på licens och därmed kommer undan forskningskostnaderna som de andra företagen tvingas baka in i sina priser. Detta kan snabbt få negativa konsekvenser om konkurrerande företag kommer

med en ny produkt som de inte vill släppa på licens till Nycomed. Vi förmodar att detta kommer att bli allt vanligare då läkemedelsföretagen blir allt större och vill ha hand om sin försäljning själva i allt fler länder.

Problemet för Nycomed och Recip är som ovan nämnts att differentieringen inte kan bli särskilt påtaglig. När stora aktörer som GlaxoSmithKline och Pharmacia konkurrerar med massproduktion blir det svårt för Nycomed och Recip att få lika höga försäljningsmarginaler. I längden kan detta skapa svårigheter för dessa små aktörer som kommer att få mindre resurser tillgängliga för forskning och lansering av nya produkter. Detta kommer att innebära försämrade konkurrensmöjligheter då man får svårt att utveckla konkurrenskraftiga produkter. Små aktörer kan på detta sätt slås ut vilket leder till att marknaden kommer att konsolideras ytterligare.

Nycomed har trots detta varit relativt framgångsrika. Detta kan härledas till deras snabba respons på marknads behov av ett Ibuprofenmedel. Då man främst använder sig av licensierade läkemedel visar man tydlig flexibilitet i att kunna anpassa sig efter marknads behov och snabbt kunna ta sig in på nya marknader. Även för Recip har utvecklingen varit positiv om än ej i samma grad som för Nycomed. Recip visar därmed tydliga tendenser på att bli stuck in the middle.

Detta visar tydligt att småspelare har svårt att göra sig hörda på denna marknad och är ännu ett tecken på att marknaden visar tydliga tecken på att konsolideras.



Figur 5.2.2 Placering i de allmänna konkurrensstrategierna (Porter 1980)

5.2.3 Sammanfattning Generic Strategies

Nycomed och Recip befinner sig i kostnadsfokus. Dem blir allt känsligare för en hårdnande konkurrens men försöker alltjämt vara lågpris produkter. Nycomed har placerat sig i mitten av kostnadsfokus då resurser saknas för att uppnå kostnadsöverlägsenhet. Recip är en svag aktör som riskerar att bli ”stuck in the middle” då de inte har lyckats utveckla sin strategi i någon av de allmänna konkurrensstrategierna.

GlaxoSmithKline - som har knappt 10 procent av den svenska OTCA-marknaden - placerar sig högst upp i kostnadsöverlägsenhetskategorin. Detta beror på att deras globala marknad är så pass mycket större än konkurrenternas. Pharmacia är den klart största aktören på den svenska marknaden och har även marknadsandelar i andra länder vilket skulle kunna ge goda förutsättningar för ett ännu bättre produktionsutnyttjande.

AstraZeneca har det enskilt största läkemedlet i sin produktportfölj (Alvedon) men har inte lagt ner resurser på att försvara sin marknadsandel och är kanske på väg att försvinna från kostnadsöverlägsenhetskategorin.

När ett företag har kommit upp i cost-leadership segmentet så kan man kraftigt förbättra sin position genom att effektivisera produktionen. Detta uppnås genom att utöka sin geografiska

marknad och sin produktportfölj genom diversifiering. Om man diversifierar sin produktion med att kunna tillverka flera olika produkter i samma maskinpark kan man maximera maskinutnyttjandet vilket leder till lägre produktionskostnader.

För att förstå betydelsen av ett brett produktutbud använder vi oss av produktlivscykeln och Boston Matrisen.

5.4 Produktlivscykel

Produktlivscykeln kännetecknar en produkts utveckling och vinst under dess livstid. Den är indelad i fem olika faser som kännetecknas av olika attribut.

När man väl kommit fram till vilken strategi man använder för att verka på marknaden är det dags att analysera produkterna. Har man valt att vara kostnadsledare är det en fördel att kunna agera på flera marknader för att produktens livscykel skall kunna bli så lång som möjligt och därmed optimera produktens vinst. Detta innebär att det man lagt ner i forskningskostnader utnyttjas på större områden och under en längre tid.

Produktlivscykeln inom analgetiska OTCA är jämfört med många andra produkter väsentligt längre.

Livscykel för OTCA (fig X.)

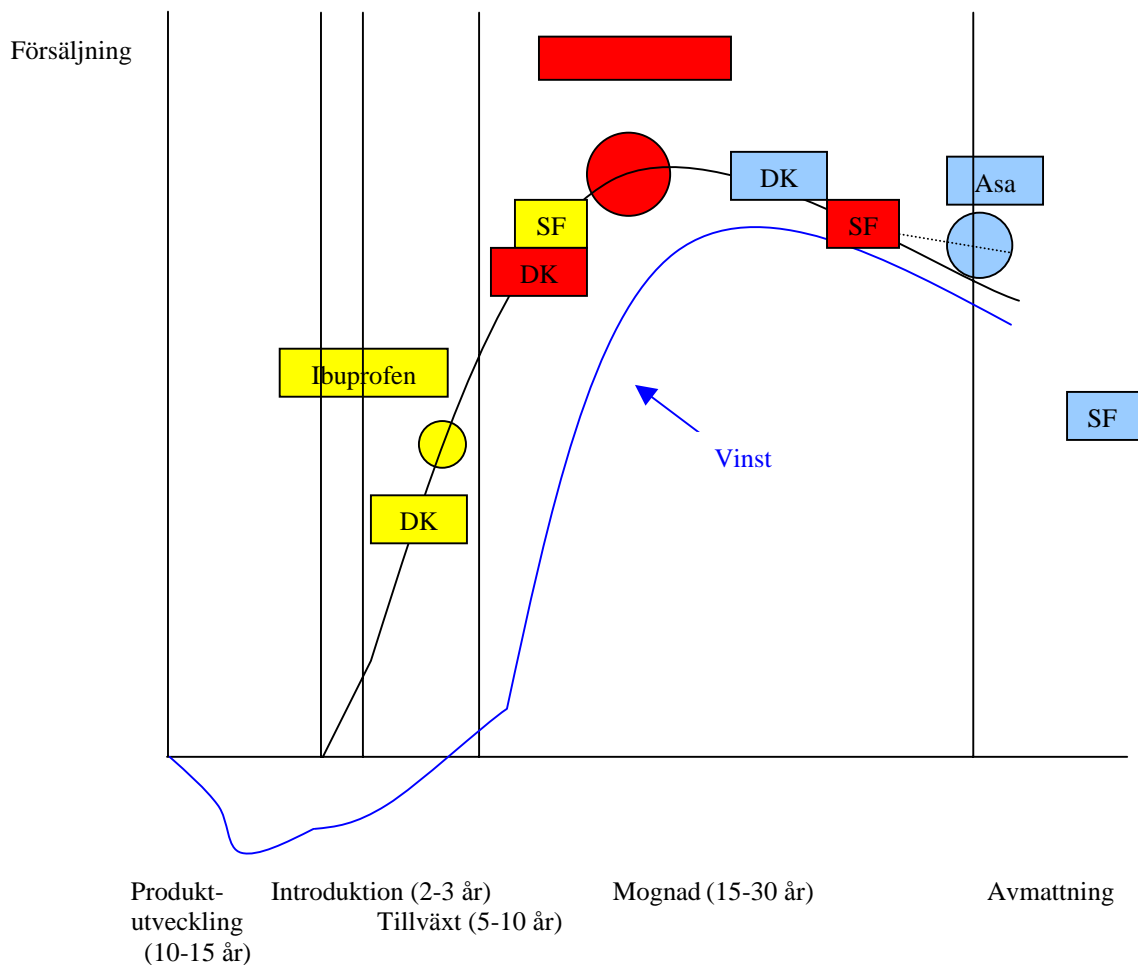


Fig 5.4.1 Livscykel för substanser inom OTCA i Sverige, Danmark (DK) och Finland (SF).

Vår figur visar OTCA utvecklingen i Sverige. Cirklarnas storlek är beroende på hur stor marknadsandel de olika preparaten har. Figuren visar på de olika potential och hur lång tid de har kvar av sin livslängd. De visar också förhållanden mellan de olika preparaten i form av intåg och utfasning på marknaden. För att förstå vikten av en bred produktportfölj har vi jämfört med Danmark där produktutvecklingen inte nått så långt samt med Finland där utvecklingen har kommit längre. Ett företag som har en marknadsledarstrategi kan dra nytta av att ha en större geografisk marknad vilket kan påvisas här. I fallet Danmark kan man dra nytta av sina ASA produkter. Samtidigt som Ibuprofen inte ännu har hunnit penetrera marknaden ordenligt vilket skulle kunna ge företag fördel att vara på denna marknad i form av first movers advantage. I fallet Finland är grunden redan lagd för ibuprofen. Vilket innebär att

om man har en kostnadsledarstrategi slipper man konkurrera med ett ”nytt” preparat utan istället konkurrerar med prispress och marknadsföring.

5.4.1 Produktutveckling

Stadiet produktutveckling innebär mycket hög risk. Endast en av tio produkter som man satsat forskning på utvecklas slutligen till ett läkemedel som släpps till försäljning. Bortfallet är därmed enormt och kostnaderna är extremt höga. Utvecklingskostnaderna är höga då det krävs högutbildad personal för att genomföra den samt att denna forskning sker under perioder som normalt ligger på 10-15år och därmed tar mycket stora resurser i bruk. ”De stora läkemedelsbolagen, med undantag av de allra största, behöver göra något för att få fason på allt mer krävande - för att inte säga kvävande - forsknings- och utvecklingskostnader” (SvD 24/4 2002). Forskare som ingår i forskningsstaber är nyckelpersoner.

Trots detta måste Pharmacia för att bibehålla sin kostnadsledarstrategi satsa ännu mer på produktutveckling. Detta uppnår Pharmacia genom att bredda sitt sortiment. Pharmacia har lyckats mycket väl med detta och har ett stort antal framgångsrika produkter inte bara inom OTCA. Dock kräver konkurrensen inom segmentet att man idag satsar ännu mer på forskning och utveckling trots dess enorma kostnader. Detta anges också som den huvudsakliga orsaken då läkemedelsjättar fusioneras.

I och med att man fått fram ett läkemedel innebär det inte att det kommer att gå att sälja. Produkten måste genomgå långvariga kliniska tester först på djur, sedermera på människor. Dessa processer är mycket utdragna.

Om detta stadie passerats med ett lyckat resultat väntar ännu ett hinder. Nämligen avvaktandet av godkännande från Läkemedelsverket.

Lyckas man med detta kan man utnyttja first movers advantage. Genom att vara först på marknaden har konkurrenterna en nackdel i att produktutvecklingen tar lång tid och ofta är skyddat av patent, den nyintroducerade produkten öppnar ett helt nytt segment. Detta innebär att konkurrenterna får svårt att ta marknadsandelar samtidigt som de saknar den erfarenhet och kunskap som en first mover tillskansat sig.

Det första som sker med en produkt efter utveckling, testning och godkännande från Läkemedelsverket är att den säljs som receptbelagt läkemedel på Apotek. Detta innebär att introduktionsdelen för receptfria läkemedel tar vid först då försäljningen tagit fart och produkten redan är etablerad på marknaden. Det betyder att introduktionstiden blir avsevärt kortare än för receptbelagda läkemedel. Samma sak gäller i tillväxtfasen. Försäljningskoncentrationen flyttats från en expertorienterad kundkrets (läkarkåren) till gemene man då läkemedlet blir receptfritt.

5.4.2 Introduktion

Introduktionen varierar från bransch till bransch. I OTCA är den 2-3 år beroende på vilket preparat man släpper. Risken är fortfarande mycket hög i detta skede. Här faller många produkter bort och fastnar i vad som i Boston matrisen karakteriseras som Questionmark för att därefter falla ner till Dog och snabbt försvinna från marknaden. Ett fåtal fortsätter dock sin utveckling och blir "Stars". Ett Questionmark behöver inte alltid ha sin bana direkt till Star utan kan även fungera som ett komplement i produktportföljen och ett komplement i tillverkningsprocessen för att därmed kunna utnyttja den befintliga maskinparken till max. Ett Questionmark kan också ha en funktion som en unik produkt (exempelvis OTCA salva). Questionmark kan ofta ge en endast marginell vinst men företaget kan se andra vinster än rent ekonomiska. Detta i form av att företagsnamnet syns i fler sammanhang samt symboliserar nytänkande vilket kan ge en positiv push även åt andra produkter. Självfallet finns även chansen att Questionmarket på lång sikt växer till att bli en Cash-cow eller att det hittar sitt unika segment.

I motsats till vad som generellt gäller i introduktionsfasen enligt Porters livscykelanalys så är produkterna högst standardiserade och inte alls varierade. Detta beror på branschens struktur och krav från myndigheter som sätter klara regler och begränsningar. Innebörden av detta är att man försöker få en produkt till att vara standardiserad och gälla för hela det nya segmentet. Variansen är även denna motsatt då det inte är lätt att satsa på flera produkter då kostnaderna är alldeles för höga om man inte har en kostnadsledarstrategi som ger utrymme för en produktdiversifikation.

Marknadsförare är nyckelpersoner i introduktionen. Konkurrens är nämligen mycket marginell varvid det gäller att snabbt sprida sitt varumärke. Marknaden är ännu inte

segmenterad. Produkten fungerar tillfälligt som ett substitut till den gamla marknaden med dess produkter och har därmed en benägenhet att ta marknadsandelar från den befintliga marknaden. Stora resurser läggs därmed på marknadsföring eftersom man i detta skede måste försöka övertyga konsumenterna om produktens förträfflighet. Att skaffa kundernas förtroende är oerhört viktigt eftersom läkemedel ofta förknippas med olika risker och därmed kan påverka den personliga hälsan. Det är också mycket viktigt att hålla sig på god fot med opinion leaders då exempelvis några få negativa artiklar om ett läkemedel kan få mycket ödesdigra effekter.

Även annan högutbildad personal är aktiv i detta skede. Ingenjörer ska utarbeta olika planer och kalkyler för hur framtida produktion ska se ut och anpassar tillverkningsprocessen efter detta. Resultat av dessa förberedelser innebär en stor överkapacitet i produktionen. Beroende på korta tillverkningsserier vilket i sin tur resulterar i höga produktionskostnader.

Pharmacia borde satsa mycket på högutbildad personal som gemensamt utvecklar strategin från tillverkningen till slutkunden. Växer Pharmacia geografiskt inom OTCA så sprider man även riskerna genom att produkten kan falla väl ut på en marknad där kunderna ser behovet för den samt att Pharmacia sprider varumärkets namn.

Under introduktionen uteblir generellt vinsten uteblir och marginalerna är negativ. Men detta är under kortare period under vilken Pharmacia måste planera för ingången i tillväxtstadiet.

5.4.3 Tillväxt

Tillväxtfasen är inom läkemedelsbranschen är 5-10 år. Detta kan jämföras med många andra branscher där de är avsevärt mycket kortare. Orsaken till denna relativt långa tillväxt är att produkterna i mognadsfasen har en så stark position och så pass mycket resurser läggs på dem att det är stora inträdeshinder på marknaden för nykomlingar.

Läkemedelsbranschen kännetecknas av att företagen inte alltid följer varandra. De olika storföretagen tror ofta mycket på sin egen produkt som tagit lång till att utveckla och därmed har stora resurser plöjts ner i denna. Att i detta skede försöka följa efter en konkurrents produkt som har en oviss framtid kräver enorma resurser och innebär en enorm risk. Vilket i sin tur gör att man i många fall avstår. Oftast är de nya preparaten skyddade med patent vilket

gör att man inte kan åka snålskjuts och få fram ett eget preparat till en låg kostnad. En annan faktor i sambandet är att skillnaderna mellan de olika produkterna inte är så påtaglig. Detta får konsekvensen att konsumenten har svårt att urskilja nyttan med en ny produkt och företagen får svårt att bevisa varför konsumenten skall byta till just deras produkt.

Pharmacia har redan befintliga distributionsvägar i Sverige som man arbetat fram genom befintliga produkter. Men detta hindrar inte att Pharmacia söker flera distributionsvägar då det är en avgörande faktor för att få sina ut produkter i den omfattning som kan kommas kräva för framtida försäljning. Detta genom att satsa på lobbying för att få Apoteket avvecklat och istället upprätta privata apotek samt eventuell framtida försäljning i livsmedelsbutiker.

Samtidigt satsas fortsatt hårt på marknadsföring för att växa ytterligare. Marknadsförare och deras kompetens är avgörande för om produkten blir en succé eller en flopp. Konkurrensen brukar i detta skede hårdna eftersom fler aktörer kommer in på marknaden samt att existerande konkurrens blir betydligt hårdare. Ju mer marknadsföring man har desto mer säljer man av en produkt, detta gynnar inte bara det egna företaget utan även konkurrenter då konsumenter får upp ögonen för denna substans och den totala omsättningen därmed ökar.

En eventuell succé innebär att omsättningen ökar kraftigt och produkten har goda förutsättningar att utvecklas till en "cash-cow". I tillväxtskedet sker en kraftig ökning av antalet kunder. Det motsatta förhållandet kan dock uppstå och den kan istället falla ner till att bli en dog. Ett sådant exempel är AstraZenecas Alindrin som efter att ha varit ett questionmark tenderar att gå ner i dog segmentet. AstraZeneca har inte lagt ner mycket kraft på marknadsföring vilket beror på att man lagt om sin strategi och inte längre satsar på receptfria läkemedel. Pharmacia däremot borde fortsätta på sina inslagna bana med stor satsning på en framgångsrik marknadsföring.

Tillverkningsprocesserna måste effektiviseras vilket kräver investeringar i både maskiner och personal. I början av detta tillväxtskede är tillverkningen ofta inte tillräckligt utvecklad vilket gör att många företag kan hamna på efterkälken. De företag som är flexibla och har stora resurser i detta skede kan ta åt sig av marknadsandelarna på bekostnad av konkurrenternas passivitet. Tillverkningen skiftar mot massproduktion vilket leder till underkapacitet.

Eftersom olika företag har olika förutsättningar att svara på denna konkurrens som sker i tillväxtskedet sker många sammanslagningar mellan företag som försöker hänga med i

konkurrensen men inte har kapacitet att växa organiskt utan måst göra uppköp för att klara den rådande konkurrensen. Här bestäms egentligen i vilket segment företagen hamnar i Generic Strategies, medvetet eller omedvetet. De som inte kan växa tillräckligt snabbt eller differentiera sig går i detta skede ofta under. Detta är egentligen den viktigaste fasen att vara framgångsrik i. Här måste företagen bestämma sig ifall dom vill bli en avgörande kraft inom segmentet eller dra sig ur.

Massproduktion och ökad konkurrens pressar priserna som i detta skede är lägre än vid introduktionen. Då kostnaderna blivit lägre men priserna fortfarande är relativt höga blir marginalerna höga vilket får till följd att vinsten blir mycket god. Priset sätts efter egen policy beroende på hur man vill positionera sig inom segmentet.

Tillväxtfasen är bäst lämpad att penetreras i en högkonjunktur då man får medvind av kundernas starka köpkraft. För läkemedelsbranschen gäller det däremot inte. Detta då man är mindre beroende av rådande konjunktur. Branschen kännetecknas av att vara i en låg men ändå växande tillväxt oberoende av konjunktur. Det som framförallt påverkar marknaden är regleringar och mikrofaktorer. Då världen kännetecknas av en allt mer avreglerad marknad blir därmed antalet påverkningsfaktorer på läkemedelsmarknaden mindre och mindre.

Pharmacias Ipren är ett ibuprofenpreparat som befinner sig i slutet av tillväxtfasen. Ipren (som vi visar i vår Boston Matris) tar stora marknadsandelar. Detta har man åstadkommit genom en kraftig och konstant marknadsföring. Ipren befinner sig nu i skedet av Star och inga tecken på avmattning kan skönjas. Den är på väg in i mognadsfasen och därmed en blivande cash-cow.

Nycomed med läkemedlet Ibumetin är ett annat företag i denna fas. Ibumetinet är i tillväxt men saknaden av resurser är påtaglig vilket vi visar i Porters Generic Strategies. Detta kan resultera i att Ibumetinet kommer att ha svårt att klara konkurrensen. Det är fortfarande ett klart questionmark.

5.4.4 Mognadsfasen

Denna fas kan vara extremt lång, ända upp till 30 år. Dock tenderar den att inom läkemedelsbranschen de senaste åren ha kortats avsevärt. Eftersom forskningen genomgått

enorma framsteg och företagen blivit allt mer aggressiva och växer fortare vilket gjort att produktbyten sker i ett allt tidigare skede. Eftersom produktiviteten för produkten i mognadsfasen är så pass hög innebär en lång och lyckad mognadsfas att företagen inom läkemedelsbranschen har större resurser att satsa på utveckling för nya preparat. Mognadsfasen är därmed mycket avgörande inte bara för den enskilda produkten utan även för produkter inom andra områden vars forskningspengar tas från Cash-cows i denna fas.

Marknaden är i detta skede i sitt zenit mätt i omsättningstal. Produkten är en massmarknad där allt kretsar kring denna eller liknande produkter. Dessa produkter utgör kärnan i segmentet och strategin vilar egentligen på att bevaka och försvara sin position i segmentet. I Boston Matrisen karakteriseras detta som en "Cash-cow". Kunderna är väl informerade och bekanta med vilka produkter som finns och dess olikheter. Resultatet av detta är återköp blir mer och mer frekventa. Priskonkurrensen har blivit påtaglig. Vilket i sin tur sänker marginalerna men då den totala omsättningen är så pass stor så ökar vinsten fortfarande. Produktionskapaciteten utnyttjas till max och produktionen sker stabilt och smärtfritt. Företagen börjar i detta skede koncentrera sig på olika sätt att få ner produktionskostnaderna. Produktivitetsspekten är den viktigaste delen. Konkurrensen har blivit så pass hård att de företag som inte satsat tillräckligt i tillväxtfasen faller ifrån och konkurreras ut, s.k. "shake-out". Dessa företag som försvinner är alltså de som i Porters generic strategies figur beskrivs som "stuck in the middle". Företag försöker positionera sig inom segmentet genom kvalitet, pris, demografiskt och geografiskt. När denna segmentering och shakeout genomförts sker en ökad stabilisering av marknaden.

I början av mognadsfasen kännetecknas det av att produktändringarna inte är nämnbara. Detta ändras dock senare när mognadsfasen övergår till en mer utplanande och negativ tillväxttrend.

Andra halvan av mognadsfasen, utplaning, nedgång

Företagens ambitioner är att produktlivscykeln ska vara så långvarig som möjligt. För att lyckas med detta försöker de förlänga mognadsfasen i längsta möjliga mån. Vinsten minskar då tillväxten avtar samtidigt som konkurrensen blir ännu hårdare.

För att få nytt liv i produkten när den befinner sig i andra halvan av mognadsfasen satsar man på nyintroduktioner och på att bredda sin produktportfölj.

AstraZenecas Alvedon, marknadsledaren är ett gott exempel på ett läkemedel i den andra delen av mognadsfasen. Den har en mycket stor marknadsandel (30,2%). Samtidigt är den i klar tillbakagång. Astra verkar inte försöka bibehålla sin position vilket än en gång kan härledes till deras omläggning av strategi.

En tydlig motpol till Alvedon är Treo och Panodil. Treo befinner sig i den andra delen av mognadsfasen medan Panodil återfinns i den första halvan. Båda två visar dock tydliga tecken på att vilja förlänga sin produktlivscykel. Dem lägger ner resurser på breddande av sin produktportfölj och nyintroduktioner av samma läkemedel med smärre förändringar. Bägge företag vill vara stora aktörer inom detta segment. Marknadsföringen är intensiv.

Resurserna dessa två företagen lägger ner i produktbreddningen härrör från deras strategi i Porters Generic strategies där positionerar sig som kostnadsledare.

Marknadsföring blir åter en mycket viktig del för att företaget ska både kunna behålla och öka sin försäljning. Treo är ett exempel där Pharmacia lyckats väl med att återge liv till en produkt som annars hade befunnit sig i utfasningsstadiet. Ju mer man lyckats med att förlänga produktens liv genom relativt små marknadsförings- och forskningskostnader har man gjort en mycket god vinst. Forskningskostnaderna består i att man breddar sitt sortiment genom exempelvis smaktillsatser eller förpackningsförändringar samt ändrad grad av styrka på läkemedel.

Reliven som är ett paracetamol är exemplariskt fall av stuck in the middle. Som en tillväxt produkt har den inte lyckats att ta marknadsandelar och visar därmed tydliga tendenser på att falla ner till dog. Detta kan tydas bero på att de länge använt sig av ASA och inte kunnat lägga om sin produktportfölj och därmed misslyckats med att lägga om sin produktportfölj. Reips produktportfölj är klen och företaget kommer att få mycket svårt att vara kvar i branschen.

När produkten tjänat ut sitt syfte faller den slutgiltigt ner i avmattningsfasen

5.4.5 Avmattning

Skillnaderna är inte så stora mellan avmattning och andra delen och mognadsfasen annat än att det går snabbare utför i avmattningsfasen. När den väl nått avmattningsfasen funderar man i banor av att lägga ner hela produktionen.

Fasen är lång. Så länge den genererar en vinst finns det ingen anledning att lägga ner produkten. Precis som i mognadsfasen så försöker man hålla produkten i liv så länge som möjligt eftersom den genererar pengar till nyutveckling. Man kan dessutom behålla produkten i ett större geografiskt perspektiv även om ett enskilt land är utveckling detta p g a att alla länders utvecklingsfaser varierar. Överkapacitet i produktionen är kännetecknande för detta skede. För Pharmacia kan den svenska marknaden vara i avmattningsfasen medan den i något annat land kunnat vara kvar i mognadsfasen och därmed en cash-cow istället för en dog som den är i Sverige. Därför borde Pharmacia växa geografiskt och anamma kostnadsledarstrategin till sin yttersta spets.

När man inte längre lyckas att hålla produkten i mognadsfasen faller den in i avmattningsfasen. Denna fas innebär att produkten håller på att dö ut. Hur lång tid denna fas tar beror på hur pass framgångsrik man var i mognadsfasen och hur tidigt konkurrenterna drar sig ur marknaden. Detta kan dock generera en injektion för företaget då konkurrenterna blir färre och priset kan på detta sätt hållas någorlunda uppe. Detta är dock endast i en övergångsperiod till andra substitut helt tagit över marknaden. Ett annat skäl till att behålla en produkt i avmattningsfasen är att den kan vara stark på andra geografiska marknader. Detta är ännu ett skäl till en kostnadsledarstrategi och att man försöker växa från en mindre lokal marknad till större geografiska marknader. Därtill är det alltid bra att synas i så många positiva sammanhang som möjligt.

Det gäller att mjölka ur det sista ur sin produkt genom att ha en mycket hög kostnadsmedvetenhet. Betecknas i Boston Matrisen som "Dog". Marknadsföringen är så gott som obefintlig och man förlitar sig på återköp från tidigare kunder.

Pharmacias omläggning av sin produktportfölj innebär att Magneccylet har hamnat i avmattningsfasen. Man säljer till kunder i form av återköp men lägger inte ner några resurser på marknadsföring och gör inga egentliga försök att hålla kvar produkten på marknaden.

Alindrin (AstraZeneca) följer exakt samma mönster som Magnecyl.

Bayers Aspirin är en produkt som sedan två år har blivit utkonkurrerad från den svenska marknaden. Bayer försökte inte på något sätt att bredda sin produktportfölj och är nu inte alls aktiva i segmentet.

5.4.6 Sammanfattning produktlivscykeln

Inom läkemedelsbranschen är produktlivscykeln mycket lång jämfört med många andra branscher. I och med detta blir de strategiska valen av en större vikt än hade varit fallet vid en kort produktlivscykel. Eftersom cykeln är så lång blir framförallt de rörliga kostnaderna av yttersta vikt. För att hålla de rörliga kostnaderna nere är en kostnadsledarstrategi att föredra genom en diversifierad produktion och en hög kunskap inom processtillverkningen. Andra viktiga faktorer för att en produktlivscykel ska bli långlivad är satsningar på marknadsföring och en viss produktutveckling så att kunderna uppfattar en konstant nytutveckling. Ju större framgång företaget har i detta desto längre håller man produkten i liv och därmed blir det totala resultatet bättre.

Jämförelser kan dras mellan de olika faserna i produktlivscykeln och de olika produkterna i Boston Matriserna vilka kommer att visa ett strakt samband med smärre avvikelser som vi förklarar närmare i Boston Matrisen.

5.5 Boston Matrisen

Boston Matrisen beskriver produkternas framgång och position genom att placera dem inom olika segment.

5.5.1 Questionmark

Ingen enskild substans kan återfinnas i matrisen Questionmark. Däremot finns flera produkter i detta segment. Ibumetin (Ibuprofen) från Nycomed är ett av dessa. Förklaringen till att produkten är kvar i detta segment beror på att Nycomed kom in relativt sent på marknaden och därmed inte kunde dra nytta av First movers advantage vilket kan bero på att de har en

begränsad forskning och tillverkningen ofta sker på licens. Dem har ingen unik kärnkompetens. Med branschmätt sett har Nycomed relativt små resurser. Man har ändå lyckats ta sig in på marknaden genom att utnyttja konkurrenternas framgång, då framför allt Pharmacias framgång. Med tanke på att de trots allt lyckats växa så mycket så är det en dragkamp om produkten kommer att utvecklas till Star eller Dog. I dagsläget tyder allt på att produkten genom sin förmåga att utnyttja Iprenets beteende är på god väg att lyckas ta sig till Star.

Alindrin (AstraZeneca) ett annat ibuprofenpreparat som initialt hade en enormt kraftig tillväxt fram till slutet av 1990-talet finns att finna i questionmark. Alindrin har haft en något märklig utveckling. Sätter man sig in i dess historia så finner man några klara orsaker. Alindrin introducerades som konkurrent till Ipren och var framgångsrik. När AstraZenecas förmodade strategiömläggning och deras produktportfölj fokuserades på receptbelagda preparat innebar det att de flesta av företagets produkter föll in i Dog. Alindrinet kan tänkas gå samma öde till mötes.

Reliv (Recip) är en paracetamols produkt som inte lyckats lyfta. Det är tydligt att det är ett läkemedel som blivit stuck in the middle. Reliv följer bland annat Panodils framgång som Paracetamol men hade inte de nödvändiga resurser och kärnkompetens som krävdes för att gå vidare till nästa skede i form av Star.

Nycomed och Recip är företag som använder sig av kostnadsfokus strategin. De har imiterat de större konkurrenternas produkter och försöker surfa på dess framgångsvåg. Eftersom de är så pass små så kan de stora företagen som dem imiterar slå tillbaka på ett aggressivt sätt. Vilket kan leda till att deras produkter som Questionmark kan falla ner till Dog.

Uppkomsten av nya produkter för de andra företag som använder kostnadsledarstrategin sker inte enbart i syfte att de ska bli stars utan syftet kan även vara att man vill brädla sin produktportfölj och synas mer. En tredje orsak kan vara att man kan tillverka en helt ny produkt i sin tillverkningsprocess till en minimal kostnad av enbart material och lönekostnader eftersom maskinerna inte annars hade utnyttjats fullt ut.

5.5.2 Star

Ju fler produkter man introducerar på marknaden desto fler har chansen att ta sig in i Star segmentet. Som nämnts i Questionmark så leder kostnadsledarstrategin till ett större utbud av produkter vilket ger företagen som använder denna strategi en ökad chans att nå Star segmentet vilket i sin tur ökar chanserna för att utveckla Cash-cows. Företag som använder kostnadsfokusstrategin måste välja rätt produkt att imitera vilket bara det innebär en risk. De hamnar lätt på efterkälken eftersom dem de imiterar har fått ett stort försprång på marknaden. Detta kan vara en av anledningarna till att man sällan ser företag som använder sig av kostnadsfokusstrategin i detta segment.

Betraktar man den analgetiska läkemedelsmarknaden OTCA (2001) finner man att en substans mycket tydligt kan karakteriseras som Star, nämligen Ibuprofen. Dess omsättning har ökat med 147% sen 1998 och dess marknadsandel har ökat från 10% till 25%. Ibuprofenet har utvecklat sig med olika resultat för olika företag. Det är Pharmacias Ipren som i stort sett ensamt står för denna utveckling. Iprenets tillväxt visar ingen tendens på att avta utan tar månatligen enorma marknadsandelar. Tittar vi på de senaste 3 åren har Ibuprofen haft en genomsnittlig ökning av marknadsandelar på närmare 0,5% per månad. Detta beror på Pharmacias mycket framgångsrika reklamkampanjer vilka i sin tur kan relateras till Pharmacias kärnkompetens inom marknadsföring.

5.5.3 Cash cow

Dem äldre substanserna Paracetamol och ASA är båda Cash cows. ASAAn som funnits på marknaden under en mycket lång tid tenderar generellt till att övergå till att bli en Dog. Vissa ASA produkter finns fortfarande kvar i Cash cow segmentet medan andra fallit till Dog.

Alvedon är den största produkten på OTCA marknaden. Detta är en typisk produkt som AstraZeneca använder som support till andra produkter genom dess långa och framgångsrika historia som Cash cow. Den visar ytterst vaga tendenser på att gå mot Dog men kan väntas ligga kvar som Cash cow ett antal år framöver.

Panodil har nyligen trätt in i Cash cow från att tidigare lyckats vara Star under en lång period. Detta beror på GSKs kärnkompetens inom marknadsföring och deras framgångsrika strategi

med att vara kostnadsledare. GSK har breddat sin portfölj genom att tillgodose kundernas olika behov för intagning av produkter. Panodils marknadsandel är dock inte särskilt stor i Sverige men potentialen och resurserna för att bli en aggressiv konkurrent finns.

Treo är den näst största produkten på marknaden. Framgången för Treo beror på Pharmacias helhjärtade satsning på produkten genom marknadsföring och produktutveckling som syns på Treo genom dess otaliga produktformat. Treo som består av ASA har lyckats hålla sig kvar genom en nysatsning på olika varianter av produkten. Trenden är dock vagt negativ med tendens att röra sig mot Dog.

5.5.4 Dog

Inom Dog finner vi ett tydligt exempel på vad ett företags övergripande strategi kan ha för inverkan på enskilda produkter. AstraZenecas dotterbolag Tika som producerar Curadon, ett paracetamol preparat som skulle kunna befinna sig i Cash cow segmentet håller på att fasas ut. Detta beror på vad vi tidigare nämnt att AstraZeneca inte längre satsar på OTCA läkemedel.

Pharmacias Magnecyl (ASA) är tvärt emot Curadon en produkt som av naturliga skäl håller på att fasas ut. Varken produktutveckling eller marknadsföring satsas på denna produkt. Magnecylen är självförsörjande.

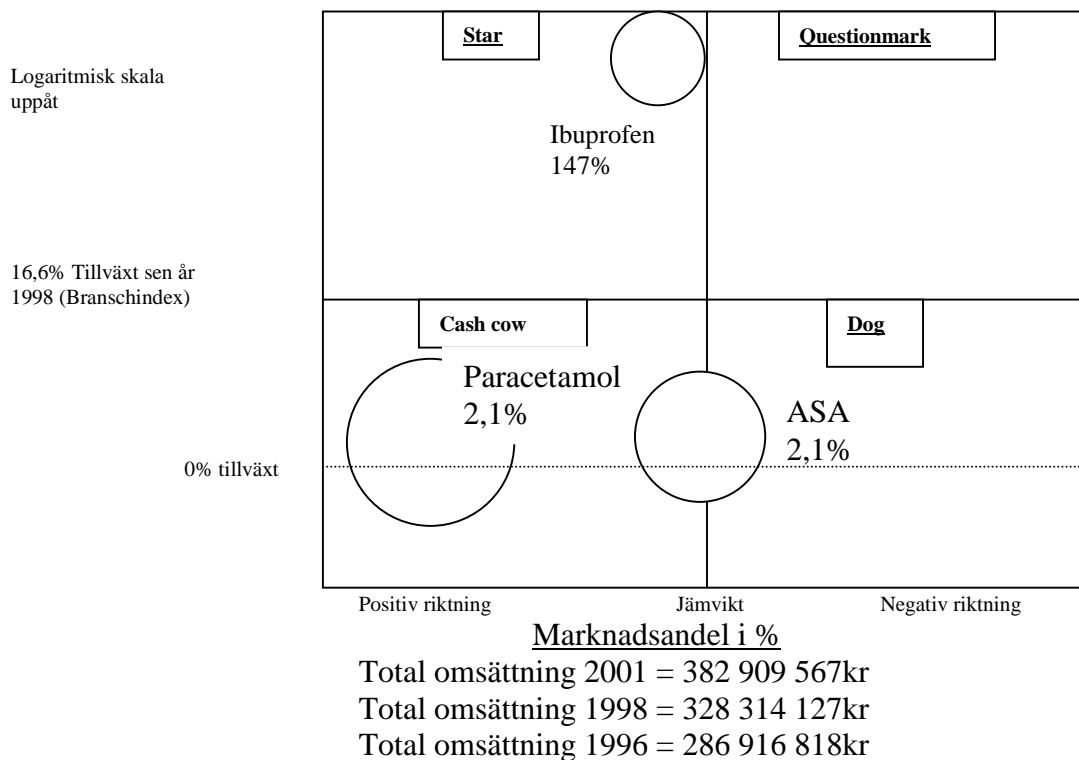
Som tidigare nämnts behöver det inte vara undergången för en produkt om den hamnat i Dog segmentet. Detta om man har en strategi som har en utbredd geografisk marknad så är det sannolikt att en dog på en nationell marknad kan vara en cash-cow på en annan. Dessutom syns produktens varumärke samt att man samtidigt kan utnyttja den överkapacitet som finns i fabrikena. En Dog är ofta redan betald i Sverige då produkten redan i ett mycket tidigt skede funnits på den svenska marknaden. Detta innebär att den uppbär endast rörliga kostnader så länge produkten går med vinst. Då produktion av produkten motiverad så länge den inte tar i resurser i anspråk från andra mer lönsamma produkter. Det kan dock uppstå kannibalism från andra produkter inom företaget på eller av en Dog. Detta gör att en Dog blir mer eller mindre långlivad.

5.5.5 Sammanfattning Boston Matrisen

Boston Matrisen som förklarar hur de olika preparaten ligger i sin framgångsfas måste dock beakta att produkterna kan komplettera varandra vilket kan göra att en Star eller Cash-cow kan ge näring och komplettera andra produkter. Alla marknader har sin egen utveckling vilket gör att svenska Cash-cows eller Stars kan ha en helt annan utveckling i ett annat land. Detta gör att en bred produktportfölj har stora fördelar gentemot företag som har färre produkter om man har en standardiserad produktion som inte kannibaliserar på andra produkter och produktion inom företaget.

Figuren beskriver enligt Boston Matrisen generellt de tre olika substansernas position på OTCA 2001.

Figureernas storlek är relaterad till deras relativa marknadsandel.



Figur 5.5.4.1 2001 substanser OTCA

Ibuprofenet består utav Ipren och Ibumetin. Ipren har gjort ibuprofenet till en solklar stjärna. Paracetamolet ligger under den genomsnittliga marknadstillväxten och tenderar inte att falla tillbaka. Den har en mycket stor marknadsandel.

ASA ligger och drar mellan cash cow och dog och kommer allt närmre dog. Den ligger för närvarande kvar i cash cow då Pharmacia gjort lyckade nysatsningar på sin Treo.

Flera produkter använder samma substanser, det kan innebära att dessa bilder kan bli något missvisande. För att klargöra detta kommer vi nu att visa två Boston Matriser för de enskilda läkemedlen utveckling 2001 respektive 1998.

Figuren beskriver enligt Boston Matrisen generellt de olika läkemedlens position på OTCA 2001.

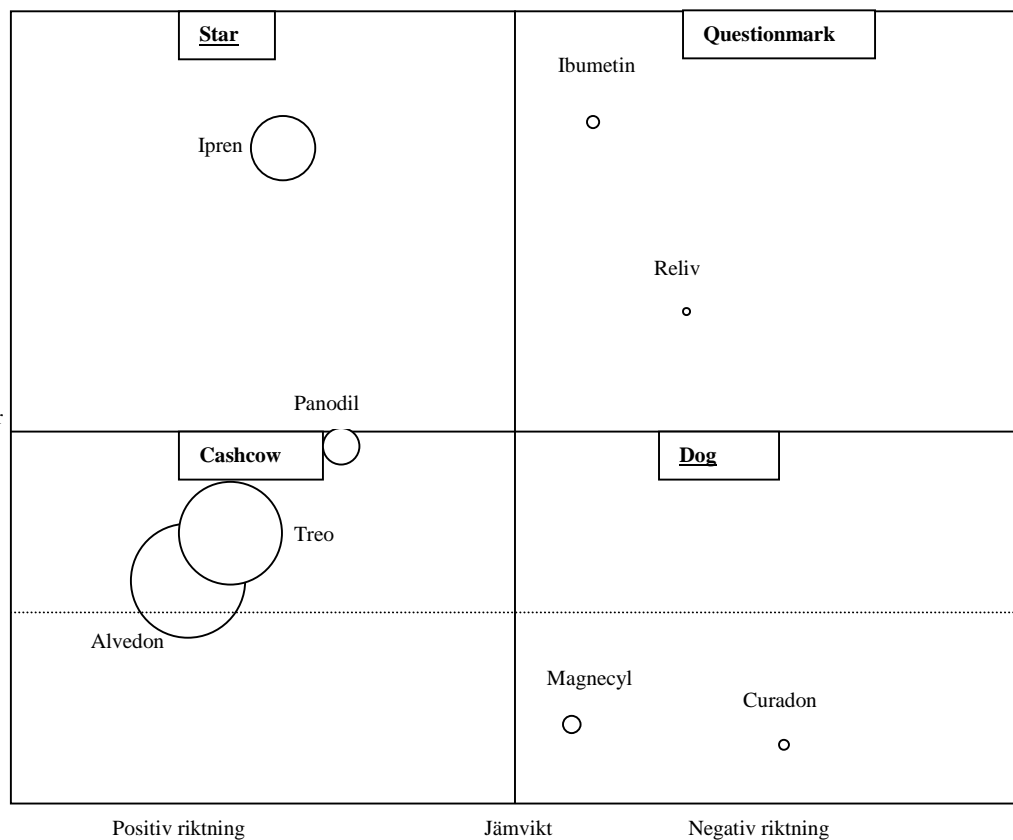
Figureernas storlek är relaterad till deras relativa marknadsandel.

Tillväxt 2001

Logaritmisk skala
uppåt

16,6% Tillväxt sen år
1998 (Branschindex)

0% tillväxt



Marknadsandel i %

Total omsättning 328 314 127sek

Figur 5.5.4.2 2001 läkemedel OTCA

I figurerna beskrivs de enskilda produkternas förflyttning mellan 1998 och 2001. De två stora förändringarna är att Iprex har haft en kraftig tillväxt och att Panodilen har så gott som blivit en cash cow. Treon och Alvedon är fortsatt de två största produkterna och det kan noteras att

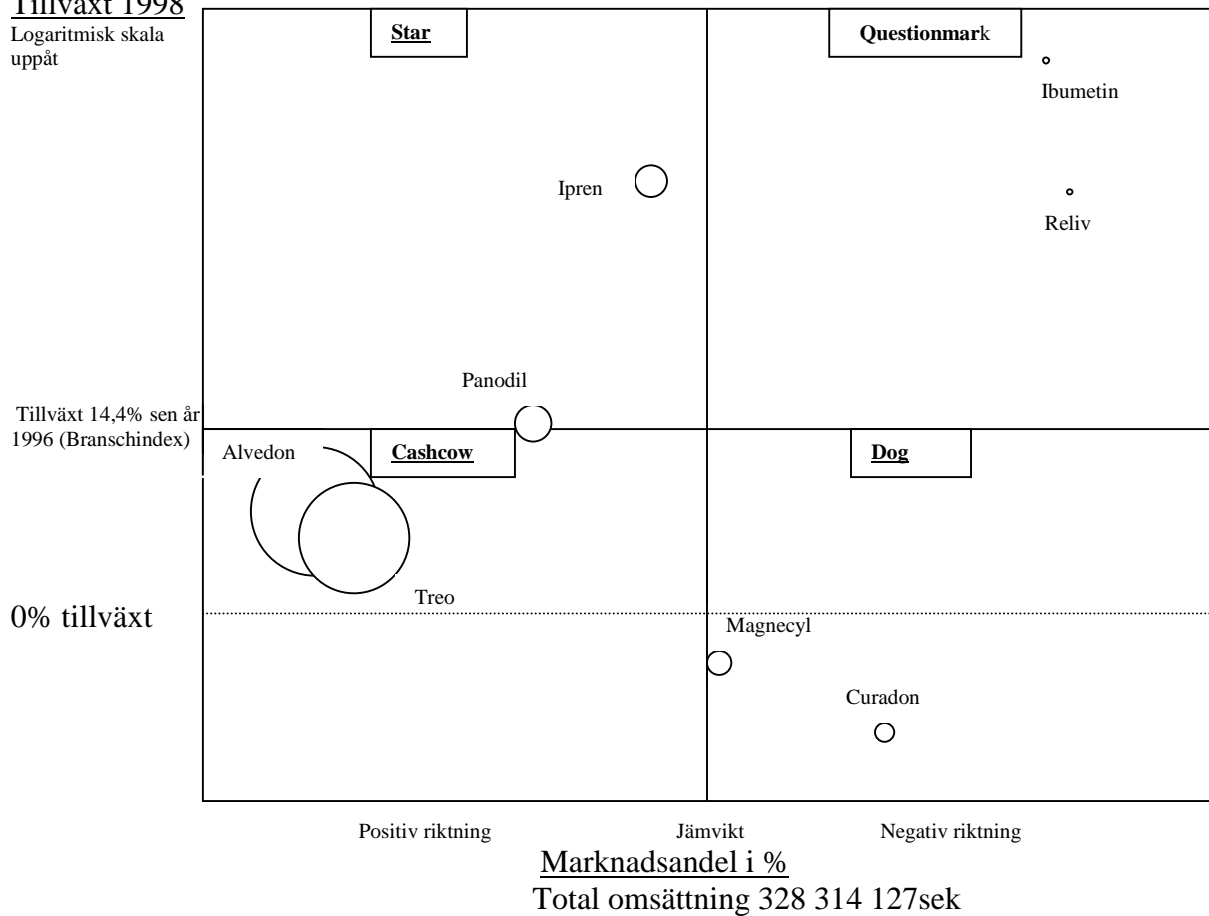
bägge tappar marknadsandelar och Alvedon är den produkt som tappat mest. Pharmacias Magnecyl har sedan 1998 rört sig i en negativ riktning och förankrat sig i Dog-segmentet.

Figuren beskriver enligt Boston Matrisen generellt de olika läkemedlens position på OTCA 1998.

Figurernas storlek är relaterad till deras relativa marknadsandel.

Tillväxt 1998

Logaritmisk skala
uppåt



Figur 5.5.4.3 1998 läkemedel OTCA

De största vinnarna sedan 1996 är Pharmacias Ipren och Nycomeds Ibuprofen, bägge Ibuprofen preparat. Dessa två läkemedel har haft en tillväxt över 100% men framförallt Ibuprofenets marknadsandel är mycket liten. Ipren har klarat av introduktionsstadiet och har fått ett bra fäste på marknaden.

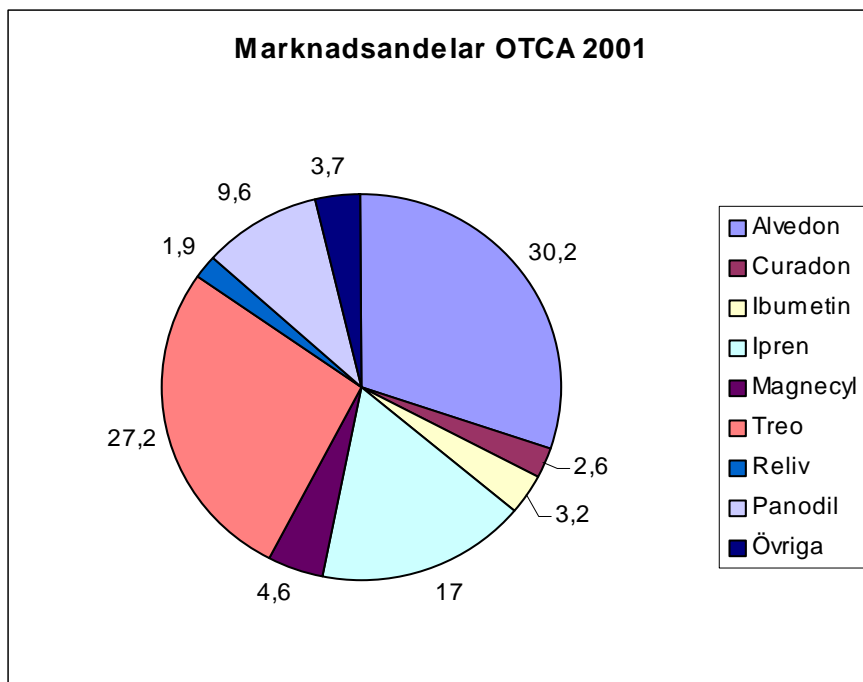
De ledande paracetamolen Alvedon och Panodil har en stabil tillväxt som ligger runt branschindex. Panodil är något mer framgångsrik men deras tillväxt har på senare år börjat avmattas och produkten har alltmer blivit en Cash-cow.

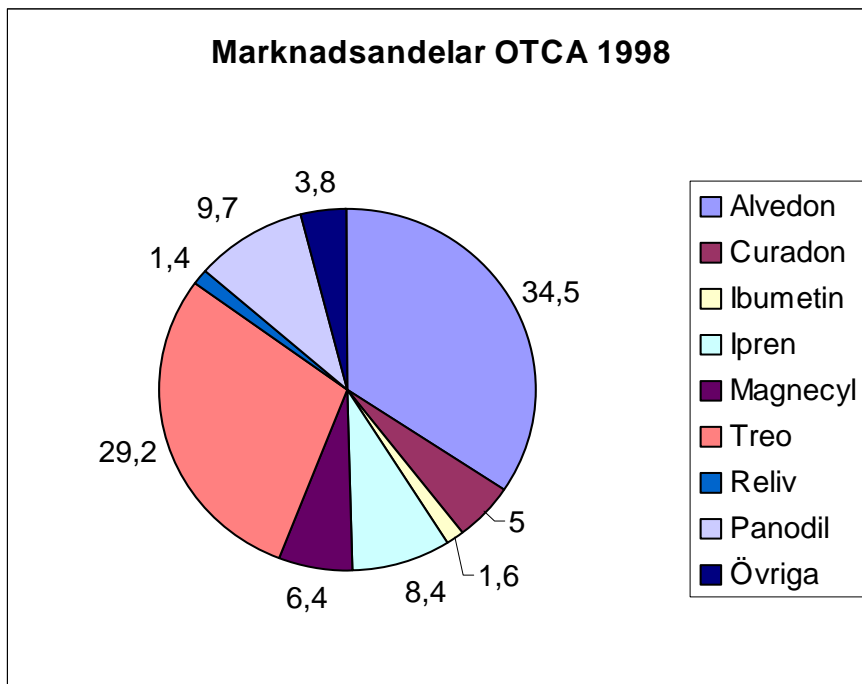
Pharmacias två ASA läkemedel Treo och Magnecyl befinner sig i två skilda segment. Treo som man har satsat på genom nyintroduktioner har förstärkt sin position som Cash-cow trots att den förlorat små marknadsandelar. Magnecyl har precis inträtt i Dog-segmentet och är nu en produkt som det inte görs några satsningar på och den behålls endast för dess befintliga försäljning.

Figuren nedan beskriver produkternas marknadsandelar på den svenska OTCA-marknaden år 2001 respektive år 1998.

Den mest påtagliga observationen är att Ipren tagit stora marknadsandelar. De har tagit närmare nio procent av OTCA-marknaden på bara tre år. I gengäld har de två största produkterna på marknaden - Alvedon och Treo - tappat marknadsandelar, detta även om deras totala omsättning växt. Alvedon är den största förloraren och har tappat drygt fyra procent, medan Treo förlorat två procent av sina marknadsandelar.

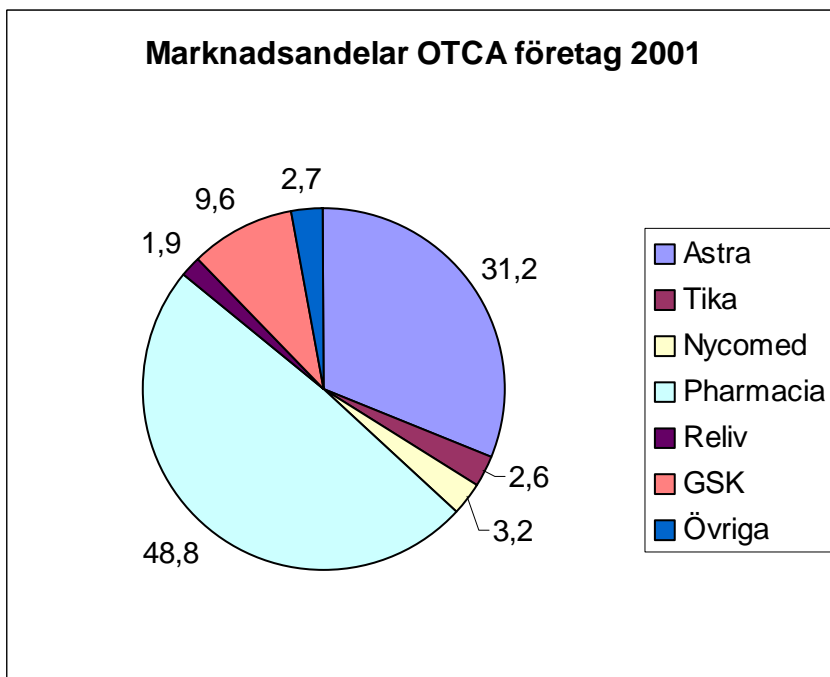
Noterbart är även att Nycomeds Ibumetin har – även om detta skett från en låg utgångspunkt - dubblerat sin marknadsandel på tre år.

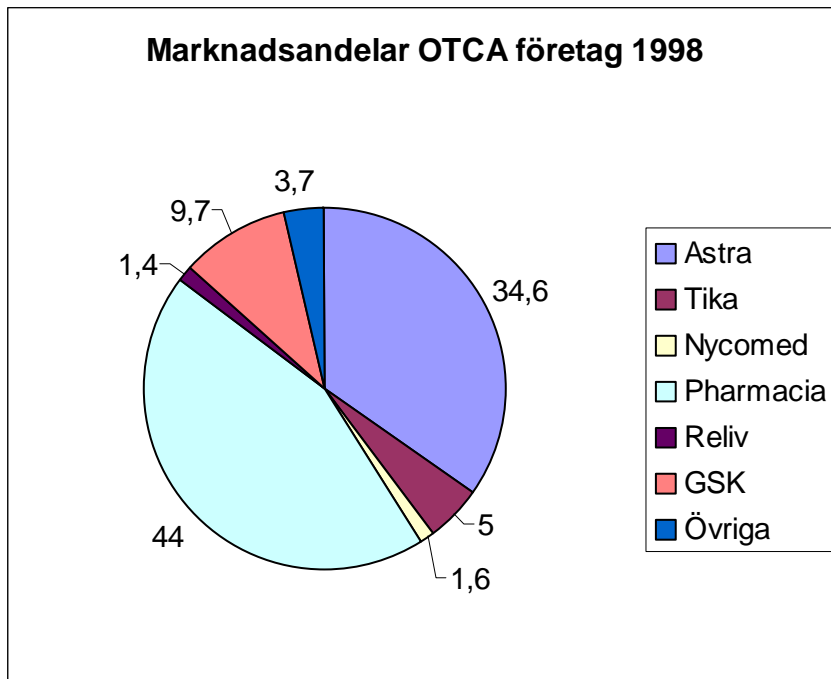




Figuren nedan beskriver företagens marknadsandelar på den svenska OTCA-marknaden.

Noterbart är att Pharmacia - som redan är klar marknadsledare på OTCA-marknaden – ökat sitt försprång ytterligare, samtidigt som värsta konkurrenten AstraZeneca förlorat drygt tre procent av totalmarknaden. GlaxoSmithKline har en i stort sett oförändrad marknadsandel. Vad det gäller de mindre företagen har Nycomed tack vare sitt Ibumetin fördubblat sin marknadsandel till drygt tre procent. I övrigt har samtliga småföretag - med undantag för Reliv - förlorat marknadsandelar.





5.6 Pharmacias produktplanering

5.6.1 Pharmacias produktportfölj

I detta avsnitt kommer vi att utvärdera Pharmacias produktportfölj utifrån de modeller vi använt för produktportföljsplanering. Vi kommer att – i viss mån – sammanfatta föregående analyser då vi kommer att använda de slutsatser vi har dragit i dessa för att bilda oss en helhetsbild av Pharmacias produktportfölj.

5.6.2 Önskad position

Pharmacia är marknadsledande på den svenska OTCA-marknaden. Det viktigaste målet för framtiden är att man bibehåller sin position som marknadsledare. Pharmacia vill även fortsätta sin tillväxt och därmed uppnå en position på marknaden i framtiden som är än mer dominerande än dagens marknadsposition (Magnusson).

5.6.3 Nuvarande strategi

Om Pharmacia fortsätter att agera med sin nuvarande strategi på marknaden, tror vi att de riskerar att tappa marknadsandelar. Även om de har en produkt (Ipren) som ser ut att uppvisa fortsatt tillväxt, tror vi att produkterna som har motsatt utveckling (Magnecyl och Treo) kommer att innebära större påverkan på Pharmacias totala marknadsandel.

5.6.4 Strategiskt gap

Pharmacia strävar efter att ta nya marknadsandelar eller att åtminstone bibehålla sin nuvarande marknadsposition. Samtidigt anser vi att de kommer att tappa marknadsandelar i framtiden om de fortsätter med nuvarande strategi. För att nå upp till sin önskade position anser vi följaktligen att Pharmacia behöver omarbete sin strategi.

5.6.5 Konkurrenternas produktportföljer

AstraZeneca: De har tre produkter på den svenska OTC-marknaden. Alvedon är marknadsledande och har varit det under en längre period. De senaste åren har dock Alvedon börjat tappa marknadsandelar. AstraZeneca har inte agerat med några större motåtgärder för att vända denna trend. Curadon och Alindrin är AstraZenecas övriga produkter. De har bägge väldigt små marknadsandelar och uppvisar inte någon större tillväxt. Alvedon och Curadon är paracetamol-preparat och Alindrin består av ibuprofen.

GlaxoSmithKline: Panodil är GlaxoSmithKlines enda produkt på den svenska OTCA-marknaden. Panodil har tio procent av de totala marknadsandelarna och är med det den fjärde största produkten på marknaden. Panodil är en av de produkter som har marknadsförts hårdast på marknaden. Panodil är ett paracetamol-preparat.

Nycomed: På den svenska OTCA-marknaden har Nycomed en produkt, Ibumetin. Utan några större marknadsföringsåtgärder har Ibumetin visat en kraftig tillväxt de senaste åren. Ibumetin är ett ibuprofen-preparat.

Recip: Den minsta aktören på den svenska OTCA-marknaden är Recip med sin produkt Reliv. Reliv är en väldigt liten produkt som inte heller visar upp någon större tillväxt. Reliv är ett paracetamol-baserat preparat.

5.6.6 Konkurrenternas strategier

AstraZeneca: Vi har tolkat AstraZenecas agerande som att de inte strävar efter att växa på OTCA-marknaden. Deras uteblivna åtgärder på tappade marknadsandelar anser vi snarare är ett tecken på att de inte har för avsikt att fortsätta vara en stark aktör på denna marknad. Vi misstänker att detta kan bero på en övergripande strategiförändring i koncernen där AstraZeneca i framtiden kommer att renodlas och endast fokusera på receptbelagda läkemedel.

GlaxoSmithKline: Panodil har ända sedan introduktionen på den svenska marknaden, backats upp av kraftig marknadsföring. GlaxoSmithKline strävar efter att ta marknadsdelar på stora delar av världens OTCA-marknader. Vi ser inga antydningar till att detta inte skulle gälla även den svenska marknaden.

Nycomed: Ibuprofen har haft en kraftig tillväxt de senaste åren. Det innehåller ibuprofen, som är den enda substans som uppvisar en kraftig försäljningsökning. Sammantaget dessa förutsättningar tror vi Ibuprofen har goda förutsättningar att fortsätta ta marknadsandelar. Vi ser heller inga tecken på att Nycomed skulle vara någon annan uppfattning. Det kvarstår fortfarande en risk att företaget inte klarar av att möta en hårdnande konkurrens på sina svaga resurser.

Recip: Deras produkt har hittills inte visat sig fungera på den svenska marknaden. Detta trots att Reliv är den produkt som försöker differentiera sig mest på marknaden. Vi är därför osäkra på Recips framtida agerande. De har fortfarande möjligheten att satsa på produkten men det kan även väljas att låta Reliv fasa ut från den svenska marknaden.

5.6.7 Utvärdering av produktportfölj

Pharmacias produktportfölj på den svenska OTCA-marknaden består av tre produkter. Två av dessa är ASA-preparat (Treo och Magnecyl) och de har bägge uppvisat en negativ tillväxt de senaste åren. Den tredje produkten – Iprex – har uppvisat direkt motsatt utveckling. Iprex har vuxit väldigt kraftigt de senaste åren, mycket tack vare en intensiv och lyckad marknadsföring.

Vi bedömer att Magnecyl kommer att försvinna från marknaden inom en snar framtid. Magnecyl har de senaste fem åren halverat sina marknadsandelar. Dessutom är det ett ASA-preparat som vi anser vara i den substans som först kommer att försvinna på den svenska marknaden. Även Treo har tappat marknadsandelar under senare år, dock ej lika markant som i Magnecyls fall. Anledningen till att Treo inte har tappat så mycket marknadsandelar tror vi beror på att det är ett starkt varumärke, samt att Pharmacia intensifierat sin marknadsföring för Treo då de har sett vikande försäljningssiffror. Därför tror vi att Treo kommer att finnas på marknaden längre än Magnecyl.

Framtidsutsikterna för Ipren ser fortsatt mycket ljusa ut. Många bedömare anser att ibuprofen är den substans som är bäst på marknaden. Dessa tankar börjar alltmer att sprida sig till konsumenterna, därför tror vi att ibuprofenprodukter –varav främst Ipren – kommer att ta ytterligare marknadsandelar i framtiden.

5.6.8 Strategi för befintliga produkter

Pharmacia borde sträva efter att skaffa sig en större geografisk marknad för sina OTCA produkter. Detta eftersom för att öka sin försäljning av sina ASA produkter där Pharmacia fortfarande är mycket starkt. Samtidigt skulle man då kunna expandera sin ibuprofen marknad genom försäljning av Ipren. Det skulle ge en dubbel effekt då ibuprofenet är en relativt ny produkt på många marknader vilket skulle kunna ge Pharmacia en first-movers-advantage. Främst bör dessa marknader på ASA och paracetamol dominerade marknader.

Ipren tar ständigt nya marknadsandelar och vi tror att så kommer att fortgå även i framtiden. Vi tycker att Pharmacia skall fortsätta med sin intensiva marknadsföring av produkten, då vi ser ytterligare tillväxtpotential för detta ibuprofen-preparat. Då vi tror att ibuprofenmarknaden kommer att ta stora marknadsandelar de närmsta åren, ser vi det som mycket viktigt att Pharmacia i detta tidiga stadie tar så stora marknadsandelar som möjligt. Därmed skapar man svårigheter för andra konkurrerande ibuprofen-produkter.

5.6.9 Behov av nya produkter

Vi bedömer att Pharmacias ASA-produkter kommer att förlora stora marknadsandelar på den svenska OTCA-marknaden. Även om Ipren kommer att växa ytterligare, anser vi det vara för

riskabelt för Pharmacia att endast ha produkter från en substanskategori i sin produktportfölj. Redan idag ser man möjligheter att introducera en ny substans, Cox-2-hämmare, på den svenska OTCA-marknaden. Substansen är idag receptbelagd, men det finns tecken på att den kan komma att godkännas som receptfritt läkemedel. Då det redan befintliga, receptbelagda Cox-2-hämmarpreparatet Celebrex – som är Pharmacias enskilt mest omsatta produkt- står för betydande intäkter, ser vi vissa faror med att substansen skulle säljas receptfritt. Vi ser dock fler möjligheter än faror med denna introduktion och tycker därför att Pharmacia – i framtiden – bör inkludera en Cox-2-hämmarsubstans i sin produktportfölj på den svenska OTCA-marknaden.

Inte bara nya substanser utan även ny format ser vi som väsentligt för Pharmacias fortsatta framgång. Med nya format menar vi nytänkande i form av salvor och plåster. Men vi vill även att dem breddar sig på redan befintliga produkter och utökar sina smaktillsatser. Att man exempelvis gör flytande läkemedel för barn vore mycket intressant.

En förutsättning för att detta ska lyckas är att man tar till vara sin befintliga tillverkningsprocess och standardiserar produkterna efter produktionen.

5.6.10 Sammanfattning analys

Analysen visar att det i särklass största hotet kommer ifrån rivaliserande konkurrenter. Dessa konkurrenter konkurrerar med kostnadsledarstrategi eller kostnadsfokus. Det är företag med kostnadsledarstrategi som utgör det i särklass största hotet, då de kan pressa sina tillverkningskostnader och stora marknadsföringsresurser. Pharmacia är väl framme med sin kostnadsledarstrategi men borde utöka sin geografiska marknad och produktportfölj anpassad till sin processtillverkning för att möta detta hot.

6 Slutsatser

Slutsats.

Vårt arbete studerar hur företag arbetar och agerar med sina produktportföljer på en konsoliderad marknad. En konsoliderad marknad är en oligopolmarknad, detta kännetecknas av få stora aktörer med höga inträdesbarriärer. Därtill är en oligopolmarknad resurskrävande och kapitalintensiv. En tydligt konsoliderad marknad är läkemedels marknaden. I Sverige består läkemedelsmarknaden av några få stora aktörer och några marginella småföretag. En mycket intressant marknad inom den svenska läkemedelsbranschen är OTCA där Pharmacia är det ledande företaget. För att ett företag skall vara framgångsrikt på en konsoliderad marknad är det av avgörande betydelse att man har en framgångsrik produktportfölj som i sin tur utvecklats genom en hållbar strategi.

Industrial Organisation påvisar att externa faktorer är av yttersta vikt. Detta påvisar vi genom vårt val av teorier som i I/O består av Five Forces och generic strategies. Five Forces har visat vilka yttre faktorer som påverkar konkurrensen. Främsta och egentligen enda hotet enligt Five Forces är hotet från redan existerande konkurrenters potentiella inträden. Deras hot om inträde på marknaden kan bero på att de vill vidga sin marknad genom geografisk expansion och/eller inträde i nya segment. Företagen har stark förhandlingsmakt gentemot leverantör och kund och nya hot utifrån liksom substitut är väl skyddade genom höga inträdes barriärer. Det är de starka aktörerna som bestämmer marknadens utveckling, utbud och prisläge. När man väl förstått hur marknaden fungerar och kommit fram till att främsta hotet är konkurrenterna har vi jobbat vidare med att förstå deras val av strategi genom att titta på Generic strategies. Porters Generic strategy kategoriserar företagens strategi enligt kostnadsledande, fokuserad och differentierad. Marknaden kännetecknas av att i stort sett endast kostnadsledande strategi är gångbar. Differentieringsstrategin är svår att lyckas med eftersom produkterna är lätt imiterade. Detta gör att övriga strategier placerar företagen i en uppenbar stuck in the middle situation.

Med utgångspunkt från hur marknaden fungerar externt och då konkurrenters strategier analyserats flyttar vi perspektiven till företagens enskilda produkter. OTCA kännetecknas av

få likartade produkter. Läkemedelsbranschen kännetecknas av mycket forskning för att komma fram till nya preparat. För att förstå produkternas konkurrenskraft måste man först titta på vad de är sammansatta av. Den nya produkten kan sätta företaget i en first movers advantage situation. För att förstå hur konkurrenskraftiga dessa substanser är har vi tittat på produktlivscykeln för att se vilket skede i utvecklingen de befinner sig i. De tre konkurrerande substanserna befinner sig i klart skilda utvecklings stadier. Ibuprofen finns i tillväxtstadiet, paracetamol i mognadsfasen och ASA är på gränsen mellan mognad och avmattningsfas. Det gäller att konstant ha åtminstone en produkt i mognadsfasen för att kunna finansiera framtida produkter samt för att generera vinst. I produktlivscykeln förklarar vi substanserna som produkterna innehåller. En produktlivscykel kan förlängas om aktören väljer att agera på olika geografiska marknader, detta då de olika marknaderna har nått olika långt i sin utveckling. Detta är en väsentlig del för payback tiden, ju längre en produkt kan vara aktiv desto mer vinst genererar den. När vi klargjort detta tittar vi på produkternas framgång vilket vi gör i Boston matrisen. De små aktörernas produkter befinner sig i questionmark, endast en produkt befinner sig i Star – Pharmacias Iprex. Resterande produkter befinner sig i antingen cash-cow eller dog, av vilka främst de största aktörernas lite äldre produkter finns i cash-cow segmentet.

När vi tittat på dessa fyra olika modeller kan vi konstatera att det som krävs för att nå framgång med en produktportfölj är att nyttja skalekonomi och diversifierad produktion, för att uppnå dessa mål måste man bli kostnadsledande. För att uppnå skalekonomifördelar krävs en stor geografisk marknad vilket endast GlaxoSmithKline har. Vad gäller en diversifierad produktion, vilket Pharmacia lyckats väl med genom att ha ett flertal produkter som tillverkas i samma standardiserade tillverkningsprocess. Detta borde utnyttjas till att utveckla utbudet med differentierade produkter då inga nya riskfyllda satsningar krävs i ny tillverkningsprocess samt att man redan har kunskapen. Andra konkurrensmedel som kan skapa en unik konkurrensfördel är som vi tidigare nämnt lyckade forskningsresultat samt en framgångsrik marknadsföring. Marknadsföringen har visat sig vara av stor vikt. Det har inte minst visat sig då vi genomfört en marknadsundersökning med Apotekare, läkare och slutkunder. Undersökningen må vara icke vetenskaplig och är inte statistiskt säkerställd men den visar tydliga tecken på att marknadsföringen och rutin är avgörande vid inköp av OTCA.

Resultatet av vår analys konstaterar att det största hotet för företagen kommer från konkurrenter som använder sig av en kostnadsledarestrategi. Detta i två former, antingen

genom att de tar över marknaden eller att man helt enkelt blir uppköpt. Med andra ord är det en vinna eller försvinna marknad. För att du ska bli en vinnare måste du satsa stora resurser i forskning, på marknadsföring och maximera produktiviteten i din tillverkningsprocess. Detta kombinerat med en välutvecklad produktportfölj och en stor geografisk marknad. Nya produkter måste avlösa varandra. När en produkt infallit i avmattningsfasen bör denna kompletteras med en produkt som finns i mognadsstadiet och helst med ännu en produkt som finns i tillväxt skedet.

Den aktuella utvecklingen på OTCA marknaden i Sverige är att ASA är på väg att fasa ut. De stora företagen som använder kostnadsledarestrategi stärks ytterligare eftersom deras framgång stärker deras expansions möjligheter. För Pharmacias del innebär detta att Magnecylen är så gott som utfasad. Treo finns i slutet av mognadsfasen, båda två är ASA produkter. Ipen befinner sig i tillväxt och har en potentiell möjlighet att bli nästa kassako efter Treo. Vi anar en risk för Pharmacia då dess geografiska marknad är så pass liten vilket medför att dem inte kan bli en kostnadsledare i samma form som GlaxoSmithKline. Men i rådande situation är denna strategi fungerande om än dock inte en fullkomlig strategi.

En konsoliderad marknads produktportfölj kan dra lärdom utav att förstå samverkan mellan vårt val av teorier. Genom att förstå påverkande krafter i Five forces väljer företagen en strategi – generic strategies. När man valt sin strategi som antingen kostnadsledare eller differentierad bygger man sin produktportfölj på den kapacitet som strategin innebär. Förstår man sambandet kan företagen pro-agera för att skapa sig en unik konkurrensfördel. Detta är av stor vikt för att företagen skall kunna behålla sin konkurrenskraft och även starka den. Inte bara på en befintlig marknad utan även ge den stryka som behövs för att kunna expanderas sin marknad till andra produkter och geografiska segment. Detta är vår lärdom som vi vill förmedla vidare till läsare av vår uppsats.

Vi ser många faktorer i Pharmacias arbete med sin produktportfölj, som är av synnerligen hög prioritet även för företag på andra konsoliderade marknader. Någon som gäller alla företag som verkar på en konsoliderad marknad är att de ständigt måste utvärdera sina befintliga produkters nuvarande position och även deras framtidsutsikter. De måste även följa konkurrenternas strategi för att snabbt kunna svara på avvikande mönster.

Problematiken vi försöker svara på är vad som kommer att hända i framtiden på OTCA markanden med rådande konkurrenssituation och rådande utveckling. Detta försöker vi besvara i vår spekulativa sammanfattning. Vår spekulativa sammanfattning bygger på privata observationer och tankar som vi har utvecklat under arbetets gång. Alla marknader har olika utveckling och preparaten har kommit olika långt i sina livscyklar. Pharmacia borde göra slag i saken och bli kostnadsledare. För att uppnå detta måste man utöka sin geografiska marknad till länder där man redan är aktiv på inom andra segment för att kunna utnyttja sin logistik och organisation. Det är låga kostnader för Pharmacia att gå in på en ny marknad då man redan utvecklat läkemedlen och endast plockar ut vinsten då de kommit så långt i sin produktlivscykel. På marknader som redan har penetrerats av Ibuprofen borde Pharmacia följa efter med sin Ipren då markanden redan är mogen för detta preparat. Detta medför att Pharmacia slipper introduktion av ny substans och man kan fokusera på att endast introducera sin egna produkt.

Även på marknader där ASA fortfarande dominerar borde Pharmacia gå in på. Då man har Treo och Magnecyl som kan ta marknadsandelar samtidigt som man introducerar sitt varumärke inom segmentet. Detta följs upp med att Pharmacia kan introducera Ipren och då dra fördel av first movers advantage.

Vi anser vidare att Pharmacia borde utöka sin produktportfölj med ordinära och differentierade produkter. Med detta menar vi att Ipren skulle kunna smaksättas samt kunna finnas i brus och flytande form beroende på hur marknaden lämpar sig för preparaten. Vi skulle även vilja att dem hade några unika differentierade produkter. Detta för att komplettera redan existerande segment samt att få en stämpel som innovativ och framåtsträvande. Detta innebär även att framtida nyintroduktioner får lättare fäste då varunamnet är känt inom segmentet.

Vi anser dock att dessa produkter skall ingå i den redan befintliga och standardiserade produktion som Pharmacia har idag. Produktionen man har i andra segment borde kunna nyttjas till produktion i OTCA segmentet för att öka Pharmacias produktivitet ytterligare. Därför anser vi att deras unika differentierade produkter skulle vara exempelvis salvor, plåster och flytande. Detta då man redan har god kunskap inom dess tillverkningsprocesser. För att verkligen förstå vilka produkter och marknader Pharmacia skall agera på borde vår uppsats följas upp med fortsatta studier där man analyserar konkurrensmodellen där man bryter ner konkurrenternas och kundernas behov i det olika segmenten. Dessa innefattar kundsegmentet

som exempelvis geografi och typ av kund. Samt produktsegmentet som innefattar design, pris och storlek.

Vi anser att man ska ha tre olika preparat. En i avmattningsstadiet, en i mognadsstadiet och tillväxtstadiet. Detta för att generera vinst i mognadsstadiet och ha en stor marknadsandel. En i tillväxtstadiet vilken så småningom kommer att ta över i mognadsstadiet. Den i tillväxtstadiet ska kompensera den i avmattningsstadiet när den dör ut. Produkten i mognadsstadiet finns kvar för att därmed kunna maximera produktionseffektiviteten även om dess marginal ej är lika fördelaktiga som en produkt i mognadsstadiet. Dessutom bör man ha flera olika produkter för att kunna möta respektive marknadens efterfrågan.

8 Källförteckning

8.1 Litteratur

Lantz, A. *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*, Studentlitteratur (1993)

Gummesson, Evert *Relationmarknadsföring: Från 4P till 30 R*, Liber AB (1995)

Hoyer & MacInnis, *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company (2001)

Terry Hill, *The Essence of operation mangement*, Prentice Hall (1993)

Porter Michael E, *The competative advantage of nations*, Palgrave Macmillan (1980)

Porter Michael E, *Konkurrensstrategier*, ISL förlag(1980)

Eriksson, Widersheim-Paul, *Utreda, forska och rapportera*, Liber, (1999)

Fakta 2001 – *Läkemedelsmarknaden och hälso- och sjukvården*,
Läkemedelsindustriföreningen (LIF)

Alván, Langworth, Myrhed, (2000) *Receptfria Analgetika – En Översikt*, Primo

Cooper& Edgett& Kleinschmitt, *New Product Portfolio Management: Practises and Performance* (1999)

Läkemedelsboken, Liber (2000)

Dagens Industri, *Fusioner är oundvikliga* (2002-05-27)

Dagens Media Sverige, *Ipren vill bli ännu bredare* (2001-09-25)

Dagens Medicin, *Vanligare med astma efter paracetamol än efter ibuprofen* (2002-02-07)

Dagens Medicin, *Cox-2-hämmare ett effektivt verktyg* (2001-01-16)

Dagens Medicin, *Cox-2-hämmare var bättre än morfin* (2001-03-05)

Svenska Dagbladet, *Ny fusion innebär utflyttning*, (2002-04-24)

Pharmacias årsredovisning 2000/2001

Företagsintern statistik och data från Pharmacia

8.2 Intervjuer

Röstin, Lars, underskötare, Citykliniken i Landskrona, telefonintervju (2002-04-23)

Halwa. Witold, narkosläkare, Karlshamns sjukhus telefonintervju (2002-04-25)

Bergström, Kerstin, produktansvarig för värkpreparat, Apoteket AB, telefonintervju (2002-05-22)

Hilding, Fredrik, produktchef för Panodil i Sverige, GlaxoSmithKline, telefonintervju (2002-05-08)

Magnusson, Patric, strategiansvarig för egenvårdsprodukter, Pharmacia, personliga intervjuer

Langnevik, Magnus, Professor i Företagsekonomi vid Lunds Universitet, telefonintervju (2002-05-30)

8.3 Elektroniska källor

www.pharmacia.se (2002-04-20)

www.scb.se (2002-04-25)

www.lif.se (2002-04-25)