



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för  
Service Management

# Är en ny företagskultur den bästa medicinen?

En studie av kulturellerad förändringsproblematik  
vid införandet av service management

Joanna Hansson och Anna Ramstorp

Handledare:

Anette Svingstedt

Filippa Säwe

C-uppsats

Vårterminen 2006

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	Är en ny företagskultur den bästa medicinen? – En studie av kulturrelaterad förändringsproblematik vid införandet av service management
<b>Författare</b>	Joanna Hansson och Anna Ramstorp
<b>Handledare</b>	Anette Svingstedt och Filippa Säwe
<b>Problem</b>	Service management har blivit en i stort sett nödvändig ingrediens i företags framgångsrecept i marknadsekonomin. Implementeringen av ett sådant perspektiv är dock inte helt oproblematiskt. Detta i synnerhet i organisationer med ett monopolförflutet och/eller en stark professionsförankring, vars starka företagskulturer inte är anpassade efter kundernas krav på verksamheten.
<b>Syfte</b>	Vårt syfte är att studera den kulturrelaterade förändringsproblematik som kan uppstå vid implementeringen av service management i ett professionsorienterat monopolföretag.
<b>Metod</b>	Vi har tillämpat en induktiv samt kvalitativ metod för insamlandet av vår empiri. Fallstudien, vars karaktär är deskriptiv, utgörs av tretton halvstrukturerade djupintervjuer på tre nivåer inom vårt fallföretag Apoteket AB. Vår teoretiska ram ämnar beskriva och förklara förändrings- samt kulturproblematiken ur ett tvärvetenskapligt perspektiv.
<b>Slutsatser</b>	Vår slutsats är att en stark professions- och monopolinfluerad företagskultur försvårar införandet av service management-principer. Vi kommer dock fram till att i huvudsak tre kritiska faktorer: 1) betydelsen av en lång tidshorisont, 2) vikten av ledningens stöd samt 3) framväxten av en professionsmodifierad servicekultur, möjliggör för en kulturförändring och därigenom en framgångsrik implementering.
<b>Nyckelord</b>	Service management, organisatorisk förändring, företagskultur, professioner, Apoteket AB

# Abstract

- Title** Is a new organizational culture the best medicine? – A study of culture and change related problems when introducing service management
- Authors** Joanna Hansson and Anna Ramstorp
- Advisors** Anette Svingstedt and Filippa Säwe
- Problem** Service management has become an almost necessary feature in a success prescription for the market economy. The implementation of such a perspective has, however, in many cases proven to be quite complex. Particularly in organizations with a monopoly history and/or professional orientation, which organizational cultures are not well adjusted to the demands of their customers.
- Purpose** Our purpose is to study culture and change related problems that may arise when implementing service management in a professional monopolistic organization.
- Methodology** We have used an inductive and qualitative approach for collecting our empiristic foundation. The case study, which character is descriptive, consists of thirteen semi structured interviews in three levels within our case company, Apoteket AB. Our theoretical framework intends to describe and explain the culture and change related problems within an organization from an interdisciplinary perspective.
- Conclusions** Our conclusion is that a strong, profession and monopoly oriented organizational culture complicates the introduction of service management principles. However, we bring out three critical factors: 1) the importance of a long time horizon, 2) the support of management and 3) the creation of a profession modified service culture, that make a culture change possible and by that means improve the chances for implementation success.
- Key words** Service management, organizational change, organizational culture, profession, Apoteket AB

**D**enna uppsats genomfördes våren 2006 på Service Management Institutionen på Campus Helsingborg, vid Lunds Universitet. Arbetet med undersökningen anser vi författare har varit mycket givande i avseendet att vi, genom vår fallstudie av Apoteket AB, har fått en inblick i hur ett införande av service management faktiskt kan mottas i praktiken. Detta har gett oss en insikt i hur problematiskt det kan vara att omsätta, för oss självklara, teoretiska resonemang i en kontext med individer vars förankring finns i en annan vetenskap. Dessa erfarenheter och lärdomar känner vi inte enbart har gynnat vår rapports relevans, utan även hjälpt oss att bli mer insiktsfulla inför vårt framtida yrkesliv.

Vi vill börja med att tacka alla medarbetarna på Apoteket som varit så tillmötesgående och positiva gentemot oss under våra intervjutillfällen. Utan er tid och era ärliga och utförliga svar hade denna undersökning inte varit möjlig att genomföra.

Vidare vill vi tacka våra handledare Annette Svingstedt och Filippa Säwe för ert tålamod och er vägledning under arbetets gång. Vi känner att era olika forskningsbakgrunder har hjälpt oss att se alternativa sätt att angripa vårt ämne på, något som bidragit till att höja vår uppsats.

Slutligen vill vi lämna stafettpippen vidare till framtida forskare. Vi har valt att belysa införandet av service management med fokus på kulturens betydelse för implementeringen. Men vi har under arbetets gång även sett flera andra intressanta aspekter och områden värda att studera närmre, exempelvis organisationsstrukturer och ledningssätt. Att införa service management i ett professionellt företag har överlag visat sig vara ett komplext förändringsarbete, vilket vi anser förtjänar vidare forskning.

Med detta sagt vill vi säga lycka till med framtida uppsatser i ämnet och än en gång sända ett stort tack till alla er serviceorienterade medarbetare inom Apoteket som bidragit till att göra denna uppsats så givande!

Lund, maj 2006

  
Joanna Hansson

  
Anna Ramstorp

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Ett utgången recept? .....</b>	<b>3</b>
1.1	Syfte .....	4
1.2	Disposition .....	5
<b>2</b>	<b>Bakgrund till Apoteket AB .....</b>	<b>6</b>
2.1	Apotekets vara eller icke vara .....	6
2.2	Dagens organisation .....	6
2.3	Ny logik – nya värden .....	7
<b>3</b>	<b>Metod .....</b>	<b>8</b>
3.1	Vår förförståelse .....	8
3.2	Studiens karaktär .....	9
3.2.1	<i>Induktiv strategi</i> .....	10
3.2.2	<i>Kvalitativ metod</i> .....	10
3.3	Fallstudie .....	10
3.3.1	<i>Val av ämne och fallföretag</i> .....	11
3.3.2	<i>Valt perspektiv</i> .....	11
3.4	Intervjuer .....	12
3.4.1	<i>Val av respondenter</i> .....	12
3.4.2	<i>Intervjuguider</i> .....	13
3.4.3	<i>Tillvägångssätt vid intervjuer</i> .....	14
3.5	Dokumentstudier .....	15
3.6	Användning av teoretiska utgångspunkter .....	16
<b>4</b>	<b>Teoretiska utgångspunkter .....</b>	<b>17</b>
4.1	Service Management innebär förändrat fokus .....	18
4.2	Ändrat fokus ger organisatorisk förändring .....	19
4.2.1	<i>Förändring av första och andra ordningen</i> .....	19
4.2.2	<i>Implementering av organisatorisk förändring</i> .....	20
4.3	Starka företagskulturer .....	22
4.3.1	<i>Professionsorienterade kulturer</i> .....	23
4.3.2	<i>Monopolbaserade kulturer</i> .....	24
4.3.3	<i>Servicekulturer</i> .....	25
4.3.4	<i>Förändring av en företagskultur</i> .....	25
4.4	Mottagande av organisatorisk förändring .....	26
4.4.1	<i>The coping cycle – att hantera förändring</i> .....	27

<b>5</b>	<b>Fallstudie – Apoteket AB .....</b>	<b>29</b>
5.1	Ökat service management-fokus i Apoteket .....	30
5.1.1	<i>Krav på en förändrad kvalitetsyn .....</i>	<i>30</i>
5.1.2	<i>Fokusskiften i Apotekets tjänsteerbjudande .....</i>	<i>32</i>
5.1.3	<i>Implementering av nya arbetssätt och attityder .....</i>	<i>33</i>
5.2	Apotekets starka företagskultur .....	35
5.2.1	<i>Professionens betydelse för företagskulturen .....</i>	<i>36</i>
5.2.2	<i>Monopolets inverkan på företagskulturen .....</i>	<i>39</i>
5.3	Mottagandet hos Apotekets frontpersonal .....	40
5.3.1	<i>Förnekelse- och försvarsfasen .....</i>	<i>40</i>
5.3.2	<i>Förkastelsefasen .....</i>	<i>42</i>
5.3.3	<i>Adaptions- och internaliseringsfasen .....</i>	<i>43</i>
5.3.4	<i>Ett mångfacetterad mottagande .....</i>	<i>44</i>
<b>6</b>	<b>Slutdiskussion – Vår diagnos.....</b>	<b>46</b>
6.1	Nya samhällssymptom – Nytt företagsrecept.....	46
6.2	Tidsaspektens betydelse .....	48
6.3	Ledningens och dess stöds betydelse .....	48
6.4	En professionsmodifierad servicekultur .....	49
	<b>Källförteckning .....</b>	<b>50</b>

## **Bilagor**

Bilaga 1 – Apotekets organisationsschema

Bilaga 2 – Intervjuguide Regionchefen

Bilaga 3 – Intervjuguide Apotekscheferna

Bilaga 4 – Intervjuguide Divisionschefen

# 1 Ett utgången recept?

Tjänstekonkurrens har blivit den verklighet som flertalet företag verkar i och en nödvändig ingrediens i ett framgångsrecept. Det är visserligen inget nytt fenomen; för banker, restauranger och hotell har det alltid varit nyckeln till välgång, men det var först i början av 1990-talet som service management blev en egen disciplin och även andra branscher började inse vikten av ett kundorienterat tjänsteerbjudande (Grönroos 2002:14ff). Med ökad konkurrens, ändrade behov och förväntningar hos kunder och anställda samt ny teknik och avregleringar, har företagens förutsättningar förändrats. Alltför organisationer har således tvingats anpassa sig och ordineras nu service management för att möta konsumenternas, medarbetarnas, ägarnas och samhällets ändrade krav.

Service management innebär ett ökat kund- och servicefokus och förutsätter en serviceorienterad företagskultur. Detta kräver ofta organisatoriska förändringar för att skapa gynnsamma förhållanden för de serviceinriktade värderingarna och normerna att växa fram. (Ibid.) De flesta privata företag började denna resa redan i mitten av förra årtiondet, varför de har haft åtskilliga år på sig att genomföra nödvändiga förändringar. Många offentliga verksamheter har emellertid levt i en skyddad värld och får nu ett bryskt uppvaknande med krympande budgetar och ändrade marknadsförutsättningar, vilket skapar krav på kommersialisering och kostnadsreduceringar.

Problemet med offentliga verksamheter i allmänhet och i monopolföretag i synnerhet är att de länge har varit förskonade från omställningar i omvärlden, varför de nu är bristfälligt rustade för den tilltagande styrkan hos förändringens vindar. Flera av dessa företag har haft en begränsad rörlighet, vilket har skapat starka organisationskulturer som gör att det tar tid och kraft att anpassa verksamheterna mot en mer serviceorienterad kultur och en konkurrensutsatt marknadsposition. Ett företag som dock påbörjat denna resa är Apoteket AB. Monopolet och den starka naturvetenskapliga professionen har skapat en rigid kultur som, med företagets ambition om att bli en mer detaljhandelsnära verksamhet, nu måste ändras.

Apotekspersonalen har visserligen, via företagskulturens medicinska och etiska värderingar, alltid haft kunden som prioritet, men kanske inte de kommersiella intressena och det nya servicetänkande som nu krävs. Slogans som *kunden i centrum* klingar olika beroende på om du är butiksbiträde eller farmaceut, varför det inledda förändringsarbetet inom Apoteket har mött motstånd. Frågan är således på vilka villkor dessa delvis

motstridiga värden kan mötas och vilka kritiska faktorer som föreligger för att Apoteket ska lyckas implementera en mer serviceorienterad organisationskultur.

Redan i höst avgörs det om Apoteket är ett utgången recept eller ett bestående koncept, och det gäller då för företaget att vara väl rustat för en eventuell avreglering. Ledningen måste därför få Apotekets medarbetare att inse att de service management-inspirerade förändringarna inte är tillfälliga, utan att de snarare står för ett normalt tillstånd i framtidens Apotek - eller?

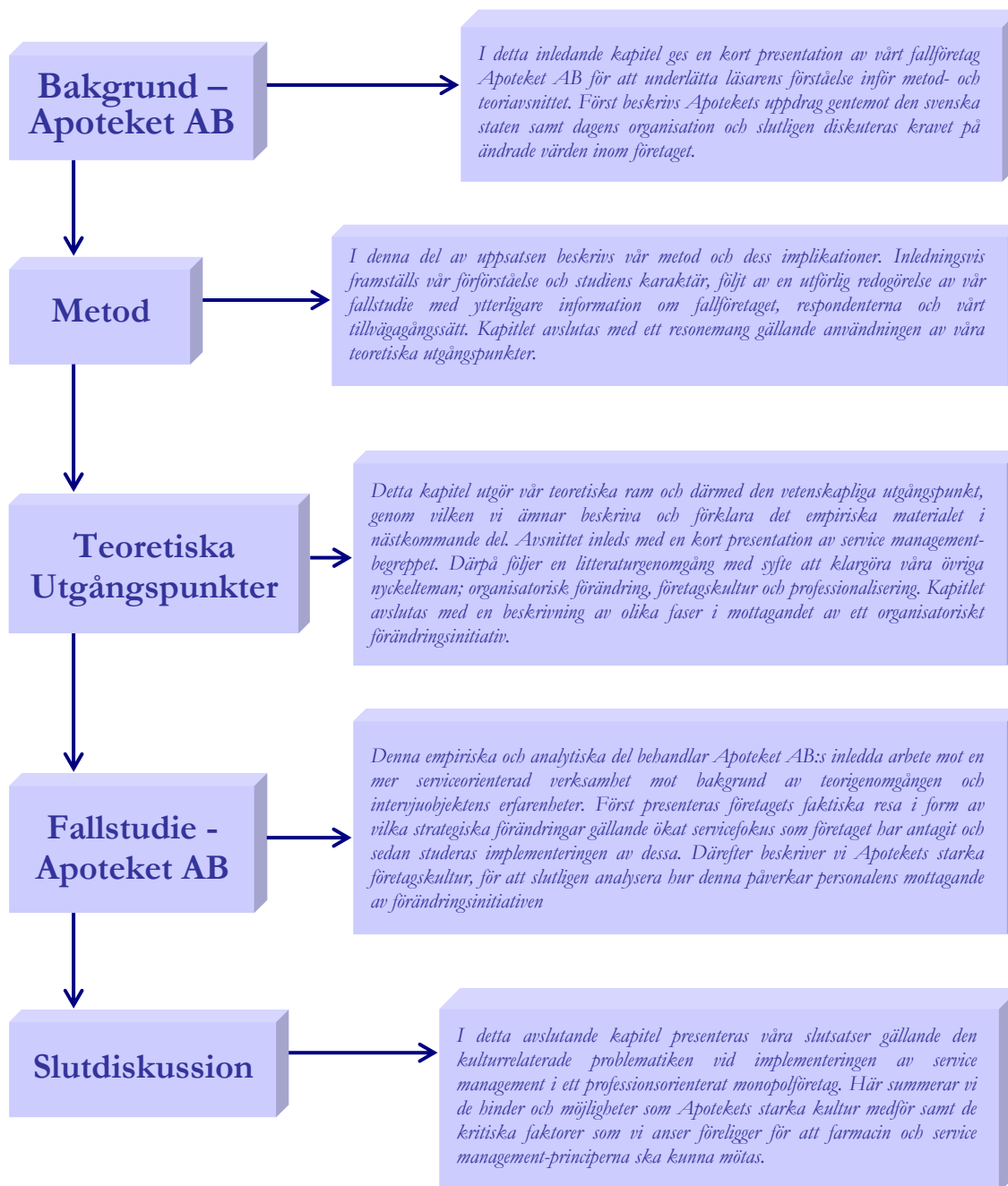
## **1.1 Syfte**

Vårt syfte är att studera den kulturellerade förändringsproblematik som kan uppstå vid implementeringen av service management i ett professionsorienterat monopolföretag.



## 1.2 Disposition

Efter ovanstående ämnesintroduktion och problemformulering har vi valt att disponera vår uppsats enligt nedanstående modell, med vilken vi hoppas kunna förtydliga undersökningens struktur och därigenom underlätta för läsaren:



## 2 Bakgrund till Apoteket AB

---

*I detta inledande kapitel ges en kort presentation av vårt fallföretag Apoteket AB för att underlätta läsarens förståelse inför metod- och teoriavsnittet. Först beskrivs Apotekets uppdrag gentemot den svenska staten samt dagens organisation och slutligen diskuteras kravet på ändrade värden inom företaget.*

---

### 2.1 Apotekets vara eller icke vara

Det statligt ägda bolaget Apoteket AB har haft sitt uppdrag och sin ensamrätt på svensk läkemedelsförsäljning sedan företaget grundades 1970. Inledningsvis hade Apoteket enbart en traditionell distributionsroll, men analogt med samhällsutvecklingen har verksamheten blivit alltmer rådgivande till sin karaktär. I dagens uppdrag gentemot den svenska staten ingår att via ett rikstäckande distributionsnät tillhandahålla läkemedel, vårdnära produkter, samt producentoberoende information och rådgivning till allmänheten. ([www.apoteket.se](http://www.apoteket.se))

Det senaste decenniet har emellertid monopollet varit i gungning och företagens framtid avgörs troligen med riksdagsvalet hösten 2006. Den 31 mars 2005 kom EG-domstolens senaste utlåtande om apotekssystemets förenlighet med EG-rätten. Detta avgörande har av sittande regering tolkats till Apotekets fördel, medan en borgerlig allians troligen ser en konkurrensutsatt framtid för den svenska läkemedelsförsäljningen. Redan idag konkurrerar emellertid Apoteket med andra aktörer gällande egenvårdprodukter och oavsett utfallet i höstens val kommer ensamrätten på försäljning av läkemedel successivt att inskränkas, då nikotinläkemedel kommer att börja säljas även utanför Apoteket från och med 2007. För att anpassa sig till de förändrade marknadsförutsättningarna och den samhällsleliga utvecklingen i stort har Apoteket därför genomgått ett antal förändringar mot en mer kundanpassad och konkurrenskraftig organisation. (Apotekets årsredovisning 2005)

### 2.2 Dagens organisation

Under våren 2005 implementerade Apoteket en ny organisationsstruktur med syfte att öka företagets flexibilitet utifrån privatkundernas behov. Denna omorganisering innebar en övergång från en affärsområdesorganisation till en matrisorganisation strukturerad efter två

affärslogiker; *Privatkunder* respektive *Avtalskunder*. Till Avtalskunderna räknas sjukhus, kommuner och landsting, medan Privatkunderna omfattar hela den svenska befolkningen. Inför omorganiseringen konstaterade Apoteket också att privatkunderna hade olika förväntningar på verksamheten beroende på om de kommer till Apoteket i samband med ett sjukhusbesök eller i anslutning till arbete och shopping. För att anpassa sig till kundernas skilda krav kategoriserades därför Privatkunderna i två underavdelningar; *Kundkanal Samhälle* och *Kundkanal Centrum* (se Bilaga 1). Kundkanal Samhälle omfattar apotek på mindre orter och i anslutning till vårdcentraler och sjukhus, medan Kundkanal Centrum, som utgör objektet för vår empiri, består av de mer detaljhandelsnära apoteken som finns i städer och köpcentra. (Apotekets årsredovisning 2005)

Samtliga apotek inom Kundkanal Centrum är fördelade till fem geografiska regioner med varsin regionchef, medan varje apotek i sin tur har en tillförordnad apotekschef sedan den första september 2005. Dessa apotekschefer är tillsatta av regionchefen för att de är duktiga farmaceuter och ledare, men framförallt för att de har ställt sig mycket positiva till de förändringar som företaget nu företar sig. Många av cheferna var områdeschefer också i den tidigare organisationen, men samtliga är nya på posten som direktchef på ett eget apotek. Med omorganiseringen har kraven ökat på cheferna eftersom ledningen har gått från målstyrning, och därmed ett stort kontrollspann, till direkt styrning med stenhård uppföljning av samtliga processer. Denna uppföljning är dels kvantitativ i form av antal besök, kötider och försäljningssiffror, dels kvalitativ genom kundundersökningar samt såkallade mystery shoppers. (Apotekscheferna)

## **2.3 Ny logik – nya värden**

Omorganiseringen var Apotekets första åtgärd mot en mer detaljhandelsorienterad verksamhet, men på denna har flera omvälvande förändringar följt. På grund av monopolet har företaget länge betraktats som en myndighet och det har således även förknippats med en viss typ av service. För att klara av en eventuell avreglering måste denna dock uppdateras, ett arbete som har visat sig vara både tidskrävande och motigt. Tidigare kunskap hos medarbetarna ska nu kombineras med säljkompetens, något som absolut inte alltid har varit en självklar del i apotekspersonalens vardag – en lång resa har därigenom tagit sin början. (Ibid.)

## 3 Metod

---

*I denna del av uppsatsen beskrivs vår metod och dess implikationer. Inledningsvis framställs vår förförståelse och studiens karaktär, följt av en utförlig redogörelse av vår fallstudie med ytterligare information om fallföretaget, respondenterna och vårt tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med ett resonemang gällande användningen av våra teoretiska utgångspunkter.*

---

### 3.1 Vår förförståelse

För att tala i metaforiska termer kan våra teorier och vår insamlade empiri liknas vid byggnadsmaterial, medan vår uppsats kan betraktas som den färdigställda byggnaden. Naturligtvis måste byggnadsmaterialet vara av bra kvalitet och konstrueras på ett sätt som gör att byggnaden verkligen håller, men hur konstruktionen i slutändan kommer att se ut beror framförallt på oss författare i egenskap av arkitekter. Vi kan i rollen som forskare aldrig möta en företeelse helt förutsättningslöst, då vi alltid har en förförståelse samt vissa förväntningar och värderingar som påverkar vår hantering av byggnadsmaterialet (Jacobsen 2002:37). Våra personliga åsikter och känslor kan dyka upp varsomhelst i forskningsprocessen, varför det är viktigt att som forskare och läsare vara medveten om vilka förväntningar och värderingar vi har haft och vilka implikationer dessa kan ha för studiens resultat (Bryman 2002:37).

Enligt forskningen medför all typ av förändring någon form av problematik (Carnall 2003:232ff), varför vi gick in i vår empiriska undersökning i förvisningen om att vi skulle påträffa svårigheter. Vi har därmed inte antagit ett kritiskt förhållningssätt mot forskningens antagande om att förändringar föranleder problem, men vårt syfte har inte heller varit att bekräfta en hypotes eller att testa berörda teories validitet. Istället har vi, genom vår fallstudie av Apoteket AB, undersökt hur en stark och professionsorienterad kultur påverkar ett monopolföretags förändring mot en mer serviceorienterad kultur och en konkurrensutsatt marknadsposition, något som vi har försökt göra förutsättningslöst.

Naturligtvis färgar emellertid vår bakgrund inom service management-disciplinen vårt förhållningssätt gentemot Apotekets förändring mot en mer serviceeffektiv organisation. Vi har i vår utbildning *service management* som huvudämne och *detaljhandeln* som specialområde, varför vi i grunden är positiva till denna typ av förändring. Med denna

insikt har vi dock försökt att genomföra vår fallstudie med så öppna sinnen som möjligt, för att först i analysen addera våra egna åsikter och värderingar till resonemangen. Vi ämnar därigenom minimera *forskningseffekterna* (Jacobsen 2002:37), det vill säga vår egen påverkan på resultatet, och genom att på detta sätt medvetandegöra vår förförståelse har vi för avsikt att öka uppsatsens *reliabilitet*, det vill säga tillförlitligheten till oss som forskare, men också stringensen hos våra källor och således vår undersökning (Bryman 2002:257).

Slutligen vill vi tillägga att det har varit en utmaning för oss, som i huvudsak tänker utifrån ett företagsekonomiskt, samhälls- och beteendevetenskapligt perspektiv, att angripa en starkt naturvetenskaplig professions beteende i ett förändringsförlopp.

## 3.2 Studiens karaktär

Det finns redan en mängd studier och omfattande forskning gjord gällande hur en organisation ska hantera och leda olika sorters förändringar, samt vilken inverkan en stark kultur kan ha på sådana processer. Vi bidrar därmed inte med ny kunskap i den bemärkelsen att den på något sätt revolutionerar redan befintlig kunskap i ämnet. (Jacobsen 2002) Vår ambition är snarare att beskriva och analysera *kritiska faktorer* gällande Apotekets resa mot en mer serviceeffektiv verksamhet, och att de slutsatser som vi drar utifrån det empiriska materialet ska kunna bli ett tillskott till och en utveckling av den kunskap kring fenomenet som redan är välkänd genom både teoretiska källor och tidigare empiriska undersökningar.

Med denna strävan har vår studie antagit en mer *deskriptiv* karaktär (Ibid:106ff). Beskrivande undersökningar kan i sin tur vara av olika natur, där vi har valt en *retrospektiv studie*. Vi har därmed studerat en viss situation vid en given tidpunkt, men vi har förutsatt att våra respondenter också kan se tillbaka i tiden och således jämföra vad som har hänt från en tidpunkt till denna. Risken med en retrospektiv studie är emellertid minnesförskjutning och efterrationalisering, det vill säga att respondenterna förskönar vissa händelser eller efterkonstruerar dem. (Ibid:114ff) Vi har därför försökt att begränsa de tillbakablickande frågorna och i möjligaste mån har vi kontrollerat angiven data. Utifrån den teoretiska referensramen har vi sedan resonerat kring tänkbara explikationer till Apotekets förändringsproblematik, varför undersökningen också har mer *förklarande* inslag (Ibid:116ff).

### 3.2.1 Induktiv strategi

Vi anser att en *induktiv* strategi för insamlande av empirisk data har passat vår i huvudsak deskriptiva ansats bäst. Detta har inneburit att verklighetens resonemang har fått ligga till grund för de teorier som vi har tillämpat i analysen och inte vice versa. (Jacobsen 2002:43) Vårt huvudargument för ett induktivt angreppssätt är att det gör oss som forskare mer öppna och mottagliga för oväntad information. Detta har ökat reliabiliteten i vår studie och bidragit till att vår undersökning har kommit närmre verkligheten än den skulle ha gjort med ett deduktivt tillvägagångssätt, eftersom respondenternas åsikter då hade filtrerats genom på förhand bestämda teorier och modeller. (Ibid:45).

### 3.2.2 Kvalitativ metod

I enlighet med vår induktiva strategi har vi valt en *kvalitativ metod* som har inneburit en större grad av flexibilitet för vår undersökning än ett kvantitativt förfarande. Det kvalitativa metodvalet har nämligen betytt att vi har kunnat utgå från en viss problemformulering under själva datainsamlingen, men att vi har kunnat ändra denna allteftersom det empiriska materialet har samlats in och analyserats. (Ibid:142)

Den kvalitativa ansatsen /.../ *lägger stor vikt vid detaljer, nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare*” (Ibid:143), varför denna metod också är att föredra då man, som vi, vill presentera en så nyanserad och verklighetsnära bild av ett visst fenomen som möjligt. Gemensam problematik för all kvalitativ analys är emellertid att det personliga tolkningsutrymmet är stort, varför vi som forskare riskerar att snedvrída såväl teori som empiri och analys. Vi ansåg det således nödvändigt att tidigt presentera vår förförståelse, varpå läsaren själv har fått en möjlighet att bedöma om denna påverkat utkomsten av uppsatsen. (Ibid:270)

## 3.3 Fallstudie

Kvalitativa undersökningar lämpar sig väl för fallstudier, eftersom en fallstudie är passande då man vill beskriva och ringa in, samt få en djupare förståelse för, ett specifikt fenomen (Merriam 1994). Jacobsen menar att fallstudier kan avgränsas i *tiden* till en viss process i en

organisation och i *rummet* till själva företaget (Jacobsen 2002:95f). Vårt rum är, som tidigare nämnts, *Apoteket AB* och den process som vi har valt att studera är Apotekets förändring mot en mer serviceeffektiv organisation.

### 3.3.1 Val av ämne och fallföretag

Redan innan påbörjandet av detta projekt var vi intresserade av att titta närmare på förändringsdynamik och -problematik gällande serviceprocesser i stora företag. Vi upplever nämligen att detta är ett ständigt aktuellt ämne som, på ett intressant och täckande sätt, fångar in många av service management-disciplinens komponenter och ämnesområden.

Att valet av fallföretag föll på just Apoteket beror dels på att detta företag alltid visat intresse för vår utbildning, dels på att det länge tillhört handeln men först nu implementerar en detaljhandelsnära affärslogik. Apoteket har således påbörjat en tydlig resa mot en mer serviceorienterad verksamhet och därmed en resa mot vår disciplin. Apoteket är emellertid, på grund av sin monopolställning, ett unikt företag, varför det är svårt att *generalisera* resultatet från vår enskilda studie till något större. Generaliserbarheten, eller den *externa validiteten* som den också kallas, är ett vanligt problem vid kvalitativa fallstudier i allmänhet (Ibid:269), men kanske i vårt fall i synnerhet. Vi vill emellertid inte, i enlighet med vår kvalitativa metod (Bryman 2002:270f), säga något om det typiska och generella utan snarare om det unika och speciella, vilket vi således har gjort.

### 3.3.2 Valt perspektiv

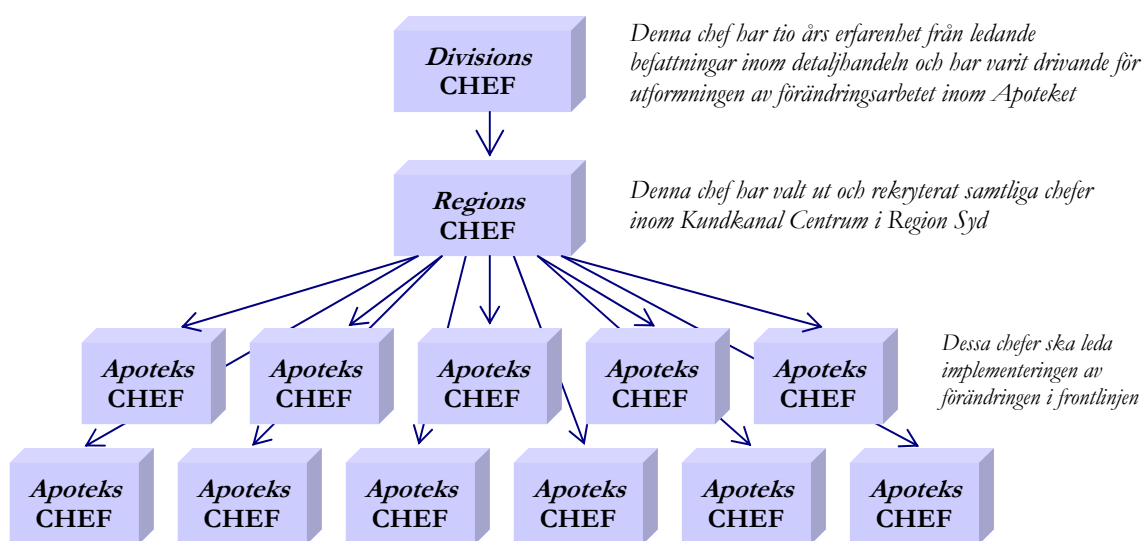
Vi har valt att anta ett *ledarperspektiv* med huvudsakligt fokus på chefer i frontlinjen, det vill säga apotekscheferna. Motivet till varför vi anser detta val av perspektiv vara det mest intressanta, är att det är ledare på olika nivåer inom företaget som å ena sidan designar de strategiska förändringarna, å andra sidan förväntas leda och ta de operativa konsekvenserna av den faktiska *implementeringsfasen* i en organisatorisk förändringsprocess. Inom Apoteket och vårt perspektiv har vi i sin tur valt att endast inkludera apotekschefer i *Region Syd* tillhörande den relativt nya divisionen *Kundkanal Centrum* (se Bilaga 1). Det råder dock stora geografiska skillnader gällande uppfattningen om Apotekets förändringsarbete (Divisionschefen), varför vi inte kan göra några generaliseringar för landet som helhet.

## 3.4 Intervjuer

Vid genomförande av en fallstudie har vi som forskare fyra tillvägagångssätt att tillgå; intervjuer, observationer, dokumentstudier eller en kombination av dessa (Merriam 1994). Med anledning av vårt syfte har vi använt oss av *personliga och djupgående intervjuer*, men till viss del även *dokumentstudier*. Intervjuer lämpar sig nämligen bäst då man som vi är intresserade av vad den enskilde individen tycker och hur denne uttrycker sig gällande ett visst fenomen. (Jacobsen 2002:161)

### 3.4.1 Val av respondenter

Vi har genomfört totalt 13 formella intervjuer på tre olika ledarnivåer inom Apoteket, vilket vi vill illustrera med hjälp av nedanstående schema:



Figur 3.1 – Vårt intervju-schema och förtydliganden av våra respondenters roller

Vår ambition har varit att göra så många intervjuer med chefer i frontlinjen för den nya divisionen som möjligt, men datainsamlingen i kvalitativa sammanhang kräver mycket tid och erhållen data är ofta så detaljrik att man rimligen inte klarar av att analysera alltför stora mängder (Ibid:196). Vi har därför valt att intervjua *elva* av de totalt 26 nya apotekscheferna i Region Syd, vilket vi anser vara representativt för regionen.



Vid fastställandet av lämpliga respondenter har vi använt oss av en kombination av olika urvalsprinciper. Vi har, efter erhållen information om samtliga chefer, försökt att se till *bredd* och *variation* i vårt urval genom att välja apotekschefer i olika åldrar med olika bakgrund, och vårt stickprov följer i stort Apotekets medarbetarstruktur. (Jacobsen 2002:199). Det bör dock nämnas att vi som forskare upplevde en viss mättnad gällande dessa respondenters svar när vi hade genomfört ungefär hälften av de tretton intervjuerna, något som vi anser ökar undersökningens reliabilitet.

Utöver frontlinjecheferna har vi intervjuat *regionchefen*, som är frontlinjechefernas närmste chef, och *divisionschefen*, som leder hela Kundkanal Centrum och basar över samtliga regionchefer (se Fig 3.1 sid 16). Motivet bakom intervjuerna med de två högre ledningsfunktionerna har dels varit att få reda på hur ledningen ser på frontlinjechefens roll som förändringsagent, dels att få en ökad förståelse för tankegångarna bakom själva designen av förändringsprocessen.

Vi har valt att genomgående anonymisera våra respondenters svar i undersökningen. Genom att betona för intervjupersonerna att deras identiteter kommer att förbli anonyma höjer man som forskare respondentens känsla av trygghet inför intervjusituationen, vilket i förlängningen ökar sannolikheten att denne svarar uppriktigt och utvecklande på de utforskande frågorna (Alvesson & Deetz 2000:217). Denna sistnämnda effekt är ytterligare en faktor som vi anser ökar undersökningens reliabilitet, även om vi är medvetna om att risken föreligger att respondenterna, trots anonymiseringen, av någon anledning inte uttryckt sig sanningsenligt.

### 3.4.2 Intervjuguiden

Vid en kvalitativ metod är den *semistrukturerade intervjun* otvivelaktigt den vanligaste formen (Ibid:215), och även vi anser att denna struktur har varit att föredra i utformningen av våra intervjuguiden. Genom att använda semistrukturerade, även kallade halvstrukturerade, intervjuguiden uppmuntrar man respondenten till öppna och självständiga svar genom *teman med fast ordningsföljd och öppna frågor* (Jacobsen 2002:163). Detta tillvägagångssätt har möjliggjort för oss att dels hålla diskussionen inom givna ramar, dels att vara öppna för nya och oväntade inslag samtidigt som det är intervjupersonen som i stor utsträckning kontrollerar situationen. Vi anser följaktligen att vi, genom de halvstrukturerade intervjuguiderna, har säkerställt den *interna validiteten*, det vill säga att vi som forskare

verkligen har undersökt vad vi ämnade undersöka (Bryman 2002:88). Trots att vi således har haft ett antal frågor som vi under intervjuerna ämnat få svar på, har det vid varje intervju lämnats gott om utrymme för respondenterna att fritt utveckla sina resonemang. Vi har därtill ställt följdfrågor, vilka gått utanför mallen, då vi antingen behövt få förtydligat något som uppkommit under intervjun eller då vi har kommit in på intressanta sidospår. Dessa sistnämnda faktorer anser vi stödjer vår induktiva ansats.

Vi har tillämpat tre olika intervjuguider; en till regionchefen (se Bilaga 2), en till samtliga apotekschefer (se Bilaga 3) och en till divisionschefen (se Bilaga 4). Vi inledde med att intervjua regionchefen för att få en allmän uppfattning om företaget och förändringarna. Därefter genomförde vi samtliga intervjuer med apotekscheferna, för att sedan avsluta med divisionschefen på huvudkontoret. Fördelen med att hålla intervjun med divisionschefen sist var att vi kunde ställa mer kontroversiella följdfrågor direkt kopplade till den information vi erhållit vid tidigare möten. Dessutom anser vi det vara en styrka att gå tillbaka till ledningen först *efter* mötet med frontlinjecheferna, för att därigenom slutligen få en heltäckande bild av problematiken.

### 3.4.3 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Vårt tillvägagångssätt vid de tretton intervjuerna har i stort sett varit identiskt. Vi har genomfört en personlig intervju med samtliga respondenter, och varje möte har varat i ungefär en timme. Respektive intervjupersons intervjuguide skickades ut i god tid före intervjutillfället, för att förbereda respondenten på vilka ämnen som skulle komma att behandlas vid tiden för intervjun. Att på detta sätt ha en *öppen agenda* (Jacobsen 2002:165) upplever vi inte har inneburit en begränsning för utfallet av intervjuerna, då den slutliga agendan ändå inte fastställts förrän i slutfasen av uppsatsarbetet till följd av vår flexibla problemställning och induktiva ansats.

Alla intervjuer har genomförts på respondenternas respektive enhet då de flesta, på grund av stressiga scheman och en stor arbetsbörda, inte har haft möjlighet att lämna sin arbetsplats för att mötas på en mer neutral plats. Vi har därmed förmodligen inte helt lyckats undvika såkallad *kontexteffekt*. Att genomföra intervjuerna i respondenternas naturliga miljöer kan å ena sidan innebära störningsmoment såsom telefonsamtal och avbrytanden, men å andra sidan underlätta för förtroendebyggandet mellan oss parter, något som vi anser övervinner nackdelarna. (Ibid:271)

Vi har bandat samtliga intervjuer och motivet bakom användningen av inspelningsteknik har varit att möjliggöra för eventuella klarläggande av specifika citat eller resonemang i efterhand (Jacobsen 2002:166). Vi har båda författare varit närvarande vid samtliga intervjuer och inför varje möte har en av oss antagit rollen som drivare av intervjun, medan den andra har lyssnat och antecknat. Denna interaktion anser vi har skapat ett bra samtalsklimat samt ökat vår medvetenhet kring vad intervjupersonen faktiskt uttryckte. Det finns dock en risk för att vi har påverkat respondentens svar, såkallad *intervjuareffekt*. Denna typ av problematik uteblir vid val av en mer opersonlig metod, såsom enkäter. (Ibid:270) Men genom att ha varit uppmärksamma på våra reaktioner gentemot respondenternas svar, samt att ha medvetandegjort vår egen påverkan under intervjutillfället, har vi särskilt försökt att undvika denna problematik.

För att underlätta sammanställningen av empirin har vi sedan transkriberat intervjuerna. Transkribering har sina för- och nackdelar. Å ena sidan får man informationen svart på vitt, vilket underlättar för sammanställningen av det empiriska materialet och bidrar till att man lättare kan hämta korrekta citat, å andra sidan är det mycket tidskrävande. (Ibid:220) Vi har därför gjort en kompromiss och valt att transkribera sex av de tretton intervjuerna. De noggranna anteckningar, som förts parallellt med inspelningen, har fått ligga till grund för sammanställningen av resterande intervjuer. Transkriptionerna har varit oss till stor nytta då vi i den empiriska delen av uppsatsen har använt oss mycket av citat, samtidigt som de har bidragit till att öka reliabiliteten, då vi kunnat gå igenom intervjuerna upprepade gånger i efterhand.

### **3.5 Dokumentstudier**

Förutom intervjuer har vi också tillämpat *dokumentstudier* för att få information om samt inblick i Apotekets verksamhet, kultur och förändringsarbete. De dokument vi har haft att tillgå är för Apoteket specifika årsredovisningar, diverse informationsblad samt relevanta avhandlingar och studier som tidigare gjorts med Apoteket som studieobjekt.

Att använda sekundärdata på detta sätt kan vara lämpligt då man som forskare vill veta hur andra har tolkat en situation eller händelse (Ibid:186), men vid närmre analys av sådana dokument måste forskaren vara medveten om att nedtecknade källor ofta är mindre spontana och mer genomtänkta än muntliga (Ibid:186). Dessutom är Apotekets *Kultur i*

*förändring – arbetsmaterial om Apotekets företagskultur våren 2001*, vilket vi hänvisar till vid ett par tillfällen, sex år gammalt, något som också påverkar reliabiliteten i datan. Vi har dock, genom våra intervjuer, kunnat konstatera att kulturen än så länge är relativt oförändrad, varför vi anser de uppgifter som vi har hämtat ur denna studie vara tillförlitliga.

### 3.6 Användning av teoretiska utgångspunkter

När samtliga intervjuer var genomförda och alla dokument granskade började sedan utformningen av vår teoretiska referensram. I enlighet med vår induktiva strategi inleddes således inte fastställandet av vilka teorier som skulle komma att ligga till grund för analysen, förrän *efter* vår fältstudie slutförts. Det teoretiska fältet hade däremot avgränsats till vissa teman före påbörjandet av den empiriska datainsamlingen, även om specifika teorier inte färgade oss inför vårt möte med Apoteket.

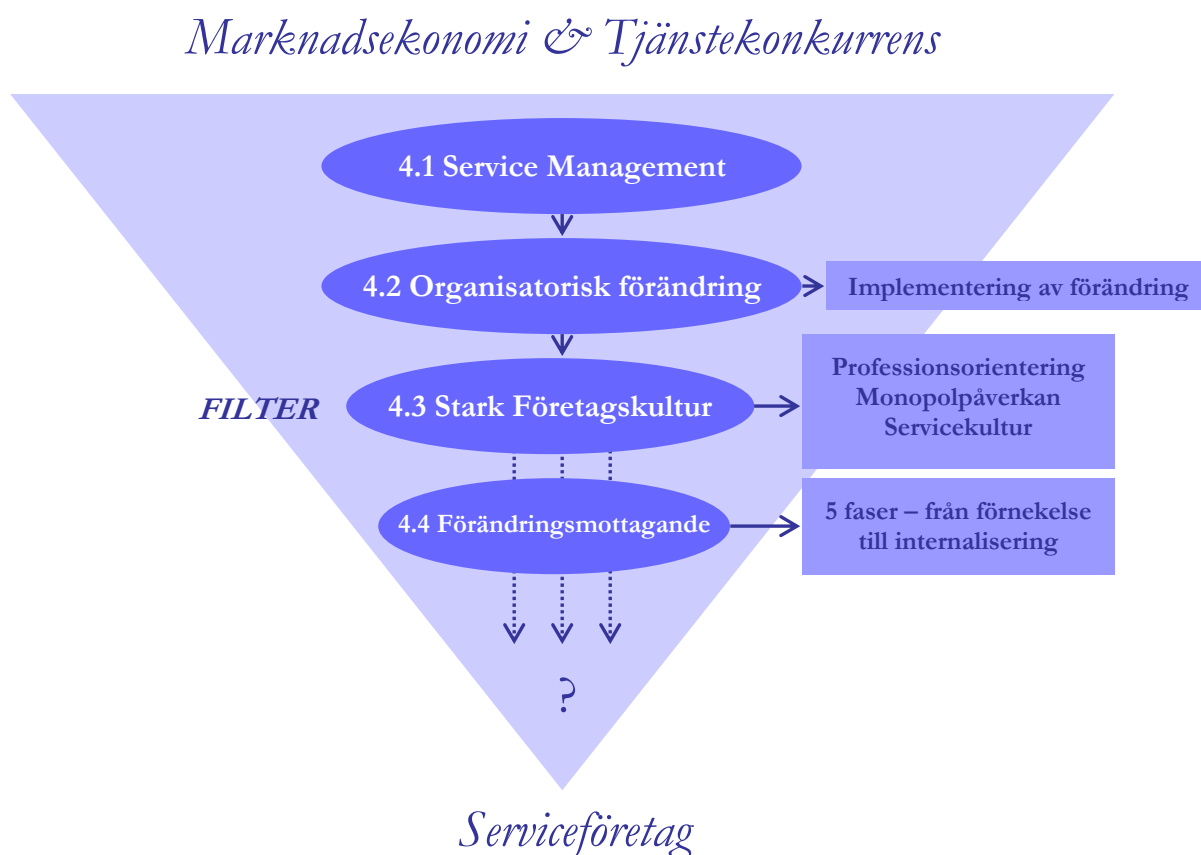
Vår teoretiska ram spelar huvudsakligen en *beskrivande* och *förklarande* roll för tolkningen av vårt empiriska material. För att skapa en mångfacetterad bild av komplexiteten i en organisatorisk förändringsprocess har vi valt teorier som representerar både det företagsekonomiska och det beteendevetenskapliga forskningsfältet inom ramen för våra temaområden; *service management*, *organisatorisk förändring*, *företagskultur*, *professionalisering* samt *förändringsmottagande*. Att på detta sätt anta ett tvärvetenskapligt angreppssätt gällande teorianvändningen anser vi också stödjer vår tvärvetenskapliga disciplin. Vi har lyft fram resonemang från tunga namn inom vederbörande forskningsområden, såsom Grönroos, Kotler, Giddens, Weick och Flaa, men vi har även försökt få en bredd i teorin genom att hämta intressanta tankegångar från artiklar skrivna av mindre välkända forskare. Vi har även studerat artiklar hämtade från facktidningar inom den medicinska disciplinen, för att därigenom ta del av hur dessa, ur ett managementperspektiv, ser på problematiken gällande ökade krav på service och de förändringar det föranleder. För att höja uppsatsens reliabilitet har vi dock bortsett från populärvetenskapliga källor och enbart använt oss av forskningsinriktade publikationer.

I övrigt väljer vi att inte ytterligare kommentera valda teorier här. Istället överlåter vi nu till läsaren att, genom vår problematiserande litteraturgenomgång, själv skapa sig en uppfattning om förändringsdynamiken.

## 4 Teoretiska utgångspunkter

Detta kapitel utgör vår teoretiska ram och därmed den vetenskapliga utgångspunkt genom vilken vi ämnar beskriva och förklara det empiriska materialet i nästkommande del. Avsnittet inleds med en kort presentation av service management-begreppet. Därpå följer en litteraturgenomgång med syfte att klargöra våra övriga nyckelteman; organisatorisk förändring, företagskultur och professionalisering. Kapitlet avslutas med en beskrivning av olika faser i mottagandet av ett organisatoriskt förändringsinitiativ.

Genom nedanstående modell ämnar vi än mer tydliggöra vilka ämnesområden som kommer att behandlas i respektive avsnitt i de teoretiska utgångspunkterna, samt hur vi har valt att disponera dessa och varför vi anser det vara en naturlig ordning.



Figur 4.1 – Översikt över dispositionslogiken i presentationen av vår teoretiska referensram

## 4.1 Service Management innebär förändrat fokus

Att *tjänstekonkurrensen* har fått ökad betydelse nämnde vi redan inledningsvis och enligt service management-forskaren Grönroos tvingas *alla* dagens verksamheter att, på ett eller annat sätt, konkurrera genom kundorienterade tjänsteerbjudanden (Grönroos 2002:75). För att överleva i denna konkurrens krävs det en insikt kring nödvändiga handlings- och tankemönster, där *service management* utgör ett betydande hjälpmedel då det innebär /.../ *en ledningsprincip för hela organisationen där den främsta drivkraften bakom affärsverksamheten är tjänstekvalitet så som den upplevs av kunderna/.../* (Ibid:217).

Vad innefattar då *tjänstekvalitet* som framhålls som så betydande i ovanstående definition? I litteraturen konstateras det att kvaliteten hos en viss vara eller tjänst är vad kunden *upplever* att kvalitet är. Begreppet är dock inte helt oproblematiskt, varför Grönroos väljer att dela upp tjänstekvaliteten i en teknisk och en funktionell dimension. Den *tekniska kvaliteten* betecknar *vad* en organisation gör, det vill säga den bastjänst som ett företag erbjuder och som utgör grunden för tjänstens existens. Traditionellt sett har företag överdrivit betydelsen av denna del av tjänsteerbjudandet, eftersom god teknisk kvalitet ofta utgör den företagsinterna definitionen av god kvalitet. Vad kunden faktiskt får är dock bara en teknisk lösning på ett problem, en lösning som kunden ställer sig tämligen objektiv till. Trots att denna dimension måste styras för att företaget överhuvudtaget ska ha ett tjänsteerbjudande, bör därför inte den *funktionella kvaliteten* betydelse negligeras. Denna kvalitet belyser snarare *hur* kunden upplever att en tjänst förmedlas och den grundar sig i hur tjänstemötet uppfattas och hur tjänsteleverantören fungerar i detta möte. Medan den tekniska lösningen utgör grunden för ett företags tjänsteerbjudande är det den funktionella kvaliteten som, genom kundens subjektiva bedömning, särskiljer företaget från sina konkurrenter. Den tekniska samt den funktionellt upplevda kvaliteten utgör tillsammans, filtrerat genom tjänsteleverantörens image, grunden för *kundens totala kvalitetsupplevelse*, vilken är otroligt viktig att kontrollera i en tjänstekonkurrens (Ibid:75ff).

Förutom tillskottet av den funktionella kvalitetsdimensionen innebär service management, i jämförelse med traditionell företagsledning i både tillverknings- och tjänsteföretag, också ett skiftat fokus inom följande områden (Ibid:218f):

- ✓ Från produktbaserat värde till *totalvärde* i en kundrelation
- ✓ Från kortsiktiga transaktioner till *långsiktiga relationer*

- ✓ Från kvaliteten hos kärnprodukten till *upplevd total kvalitet* i bestående kundrelationer
- ✓ Från produktion av tekniska lösningar som företagets centrala process till utveckling av *total upplevd kvalitet* och värde som den centrala processen
- ✓ Från prioritering av den inre effektiviteten, vilket innebär att göra saker rätt, till större fokus på den *yttre effektiviteten*, det vill säga att *göra rätt saker*

## 4.2 Ändrat fokus ger organisatorisk förändring

Den ökande tjänstekonkurrensen, och med denna det ändrade service management-fokuset, har gjort förändring till en nästintill oundviklig komponent för många av dagens företag att ta hänsyn till i det strategiska och operativa arbetet. De implikationer som förändringar innebär för grupper och individer är emellertid ingenting nytt. Redan för femhundra år sedan belyste den världskände författaren och filosofen Machiavelli denna problematik (Machiavelli i Svedberg 2003:371):

”Det finns ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång som att söka en ny tingens ordning. Den som förändrar får nämligen som motståndare alla dem som lyckats väl i de gamla spåren och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i de nya.”

När man talar om förändringar blir den sociologiska vetenskapen av betydelse, eftersom förändringar i likhet med sociologi handlar om beroenderelationen mellan individer och deras kontext. Sociologen Giddens hävdar att jaget förändras i takt med samhället, varför förändringsdynamiken har blivit något grundläggande i vår tillvaro. Enligt Giddens måste således självet */.../ utforskas och konstrueras som en del av en reflexiv process, där det handlar om att koppla ihop personlig och social förändring.*” (Giddens 1991:44f)

### 4.2.1 Förändring av första och andra ordningen

Hur vi lyckas i det reflexiva förändringsarbetet beror på hur omfattande förändringen är. Watzlawick, forskare inom psykoterapi, särskiljer förändringar av första och andra ordningen. Med *första ordningens förändring* menas förändringar som görs inom ett rådande system; att man går från ett tillstånd till ett annat, utan att nämnvärt förändra varken

organisatoriska tankemönster, ageranden eller sätten på vilka man identifierar och löser problem. (Watzlawick i Ahrenfelt 1995:17)

När ett företag däremot genomför *förändringar av andra ordningen*, reformeras hela systemet. Efter en förändring av denna kaliber ser medarbetarna verkligheten i ett nytt ljus och med en ny förståelse, vilket bland annat innebär att man ser *nya* problem och även tillämpar *nya* lösningar. Watzlawick menar att en stor del av processerna gällande förändring av andra ordningen således handlar om att kunna *ifrågasätta sig själv*, och inte problemen. (Ibid:17f)

## 4.2.2 Implementering av organisatorisk förändring

Oavsett om en organisation ska företa en förändring av första eller andra ordningen är det både naturligt och nödvändigt att mycket resurser och energi läggs på själva *designen* av förändringsarbetet. I denna fas ligger det största ansvaret på ledningen, då designprocessen ofta faller inom ramen för den strategiska verksamheten. (Nelson & Coxhead 1997:37) Att *formulera* lovvärda förändringar är dock inte det mest problematiska i en förändringsprocess, vilket vi väljer att belysa genom Fullans sarkastiska citat (Fullan i Svedberg 2003:374):

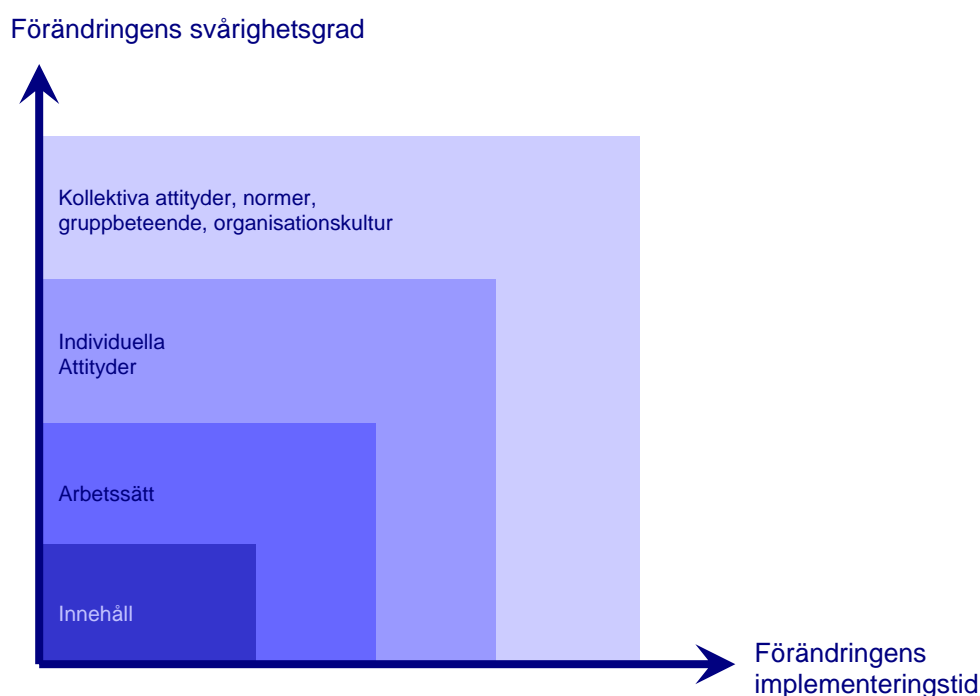
”Well, the hard work is done. We have the policy passed. Now all you have to do is to implement it!”

I enlighet med detta påstående menar Svedberg, forskare inom psykologi, att den mest kritiska faktorn i ett förändringsarbete ligger i att omsätta nya idéer i handling, det vill säga i själva *implementeringsfasen* (Svedberg 2003:374). Begreppet implementering innefattar i detta sammanhang dels att få företagets medlemmar att förstå förändringens mål, dels att få organisationens aktiviteter och processer samt mänskliga och teknologiska resurser att verka i riktning mot detta mål (Nelson & Coxhead 1997:31).

Att implementeringen är särskilt problematisk beror på att det först är i denna fas som människor börjar inse vad förändringarna kommer att innebära för dem på ett personlig plan. En av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till i detta sammanhang är därför *tidsaspekten* (se Fig 4.2 sid 21). (Ibid:35) Att byta eller införa ny teknik eller nytt innehåll i en verksamhet är ofta inte särskilt svårt eller tidskrävande, även om ny kunskap i någon bemärkelse troligen blir nödvändig. När en organisation däremot ska föra in nya



arbetsätt blir situationen genast mer komplex, eftersom det också kräver nya handlingsmönster. Denna problematik blir än tydligare om de ändrade handlingarna därtill förutsätter att berörda individer ifrågasätter och ändrar sina attityder och underliggande värderingar. Som figuren visar blir därför den mest krävande förändring som ett företag kan företa sig, både i fråga om svårighetsgrad och tid, att ändra de kollektiva attityderna, normerna och kulturen. (Svedberg 2003:374f) Vid en sådan förändring av andra ordningen menar Ahrenfelt att ett företag bör räkna med en tidshorisont på två till fem år, eftersom organisationen först efter två år har tagit sig förbi alla motståndsfaser och på allvar kan inleda en övningsfas (Ahrenfelt 1995:266f). Tiden blir således en kritisk framgångsfaktor i en förändring av andra ordningen, medan enklare ändringar kan genomföras under en mer avgränsad tidshorisont.



Figur 4.2 – Förändring och tid. (Fritt efter Svedberg 2003:375)

Förutom att lära sig nya saker och tillägna sig ny kunskap menar Svedberg att många förändringar också handlar om att *sluta* göra vissa saker, något som paradoxalt nog kan vara väl så svårt. Om personalen upplever att det är problematiskt att avvänja sig vid inarbetade rutiner finns risken att de, under en transitionsperiod, ägnar sig åt gamla och nya uppgifter parallellt, något som naturligtvis försenar förändringsarbetet. (Svedberg 2003:376)

### 4.3 Starka företagskulturer

Att det är ett tidskrävande arbete att introducera nya arbetssätt beror således på att det inte enbart är en fråga om nya handlingsmönster, utan att det också handlar om att frångå gamla rutiner och i slutändan om behovet av förändrade värderingar. Målsättningen med nya organisatoriska strukturer och ändrade arbetsmetoder är därför ofta att skapa förutsättningarna för att en ny företagskultur ska kunna växa fram (Grönroos 2002:406).

En företagskultur kan sammanfattas som en organisations samlade beteende, antaganden, normer och värderingar:

”Kultur är de grundläggande antaganden och uppfattningar som delas av (nästan) alla och som tas för givna och omedvetet styr beteendet.” (Flaa et al. 1995:78)

”Företagskultur kan definieras som ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening och förser dem med regler för beteendet i den organisationen.” (Grönroos 2002:393)

Alla företag har *någon* form av kultur, men de värden som man värnar om kan variera från ett företag till ett annat, och kulturen kan vara både mer eller mindre stark samt mer eller mindre synlig. Enligt det företagsekonomiska forskarparet Deal och Kennedy associeras starka kulturer med *commitment*, *självförtroende* och ett *etiskt beteende* (Deal & Kennedy i Carnall 2003:24). Hur *stark* en företagskultur är bestäms i sin tur utifrån hur påtagligt *identifierbar* den är, det vill säga hur tydligt det är att organisationens medlemmar har en gemensam bild av vad som förväntas av dem och vilka mål man tillsammans arbetar för att uppnå (Ibid:130f).

Enligt Kotler fyller en stark kultur två hjälpande funktioner i en organisation; dels att den styr medarbetares beteenden, dels att den ger organisationens medlemmar en känsla av mening som bidrar till att de känner för företaget (Kotler et al. 2003:356ff). Företagskulturen skapar således vad Svedberg väljer att kalla ett *socialt försvar*, där individer och grupper interagerar på ett sätt som gör att de finner mening till sina erfarenheter och att de, genom sina samlade värderingar, söker utveckla mekanismer som reducerar osäkerhet (Svedberg 2003:141f). Detta resonemang stödjer även Giddens som menar att individen, när den utsätts för såkallade *konflikterande abstrakta system* där de rådande värderingarna ifrågasätts, tar sin tillflykt till en redan etablerad och entydig tro - kulturen, för att dämpa sin osäkerhet och ångest (Giddens 1991:215). Förutom dessa försvarsliknande funktioner hävdar Grönroos (2002:399) och Deal och Kennedy att starka kulturer också skapar mer

effektiva organisationer än svaga (Deal & Kennedy i Carnall 2003:130f). En stark kultur kan därför ses som en *osynlig tillgång* för företaget (Carnall 2003:130f).

En stark organisationskultur kan dock bli ett företags främsta fiende. Genom kulturen konserveras nämligen vissa handlingssätt och tankemönster, varpå det riskerar att skapas en *kollektiv blindhet* inför ändrade förutsättningar (Weick 2001:120f). Om detta sker blir en stark kultur ett hinder för förändringsarbetet och den försvårar för företaget att möta nya utmaningar (Grönroos 2002:395). Denna *misfit* mellan kulturen och omgivningen inträffar främst då flertalet medlemmar i en organisation ständigt bekräftar och upprätthåller den förenade sociala verklighetsuppfattningen, och således inte problematiserar den gemensamma bakgrunden utan tar den för given (Flaa et al. 1995:78).

### 4.3.1 Professionsorienterade kulturer

En stark profession kan vara en bidragande faktor till varför vissa kulturer växer sig starka. De professionella ges nämligen, till följd av att de står för välkända och accepterade värden, ofta stor frihet och autonomi inom sina respektive företag. (Ibid:63) Enligt Torgersens egenskapsteori måste följande kriterier uppfyllas för att ett yrke ska definieras som en profession: 1) yrkesutövare som har en specifik, långvarig och formell *utbildning*, 2) personer som genomgår denna har *vissa yrken som enda motiv* för sin karriär och 3) dessa yrken kan *enbart* besättas av personer med denna utbildning. (Torgersen i Flaa et al. 1998:60)

Implikationen av detta resonemang blir att det uppstår ett nästintill monopol-liknande samband mellan en viss utbildning och ett yrke, där de professionella, förutom att de bidrar med ett tekniskt kunnande, även representerar attityder och värderingar som i hög grad färgar företagskulturen (Flaa et al. 1998:63). Organisationsforskaren Flaa (Ibid:61) menar att professionens värden konserveras genom *socialisering* via utbildningen och den praktiska träningen, medan Carney (2006:28) hävdar att det snarare är den *servicemiljö* i vilken kulturen verkar, som styr en organisations normer. Genom sin forskning i sjukhusmiljöer visar hon på att *socialisation* och *träning* i arbetsmiljön är avgörande när det gäller överföring av kulturen till nyrekryterade professionella i företaget (Ibid.).

Organisationer bestående av i huvudsak professionella eller fackfolk från samma disciplin anses, till följd av de gemensamma kunskaperna och värderingarna, vara relativt lättstyrda. De arbetar ofta självständigt mot samma mål enligt samma metoder, varför behovet av direkt styrning och kontroll minskar. (Flaa et al. 1998:63) Denna självständighet

och förutsägbarhet har emellertid också sina baksidor, då fackfolk tenderar att vara mer lojala mot den egna professionen än mot organisationen och dess ledning. Flaa uttrycker detta som */.../ Sett ur evighetens synvinkel behöver de inte särskilt mycket styrning. Sett ur den enskilda arbetsplatsens synvinkel kan de, paradoxalt nog, betraktas som oregerliga.*” (Flaa et al. 1998:63).

Om det däremot förekommer olika discipliner besittande olika värden i en och samma organisation finns det risk för konflikter, eftersom */.../ en ren vetenskap ofta befinner sig i konflikt med en annan ren vetenskap, samt att professionella grupper befinner sig i spänningsfältet i förhållande till andra parter i sambället.*” (Börjesson 2003:51). Denna problematik behandlas inom *professionsociologin* och enligt Börjesson har då den röststarkaste gruppen tolkningsföreträdare, eftersom de starkaste professionella värderingarna försvårar för andra discipliner och kunskaper att erhålla legitimitet bland medarbetarna (Ibid.). Även Skälén och Strandvik konstaterar att det ofta uppstår konflikter då nya initiativ ska introduceras i företag med starkt professionsorienterade kulturer (Skälén & Strandvik 2005:239). Därtill uppstår det svårigheter då professionella inom ett företag förväntas ansvara och leda verksamhetsområden som kräver särskilda färdigheter som den professionelle av tradition inte besitter. Ett exempel är då en läkare blir befördrad till administrerande överläkare och därigenom förväntas gå utanför sin medicinska expertis och även tillägna sig kunskaper inom ekonomi, personal och inköp. (Flaa et al. 1998:62)

### **4.3.2 Monopolbaserade kulturer**

Företag som inte bara representeras av en stark profession utan som dessutom verkar i en monopolkontext löper än större risk/möjlighet att utveckla en stark organisationskultur. Ahrenfelt för i sin bok *Förändring som tillstånd* ett resonemang om såkallad *monopollogik*. Han hävdar där att den beroendesituation som uppstår mellan ett monopolföretag och dess kunder, vilka inte har något egentligt alternativ, direkt påverkar organisationen, samt dess medarbetare och chefer. Monopollogiken har verkan på medarbetarnas sätt att uppfatta deras verklighet och kunder, vilket därigenom också styr deras tankemönster och i sin tur ageranden. Det är snarare regel än undantag att anställda inom ett monopolföretag medvetet eller omedvetet både kommunicerar med samt behandlar kunden med full vetskap om att denne faktiskt inte har någon annanstans att vända sig. Dessa faktorer kommer oundvikligen också att speglas i företagskulturen. (Ahrenfelt 1995:116f)

### 4.3.3 Servicekulturer

Monopol- och professionsorienterade företagskulturer i all ära, men för att ett företag ska lyckas implementera en mer service management-orienterad strategi, där kundrelationer och tjänstekvalitet ska få en större betydelse i medarbetarnas medvetande, *krävs* det enligt Grönroos en serviceinriktad företagskultur (Grönroos 2002:397). En *servicekultur* kan beskrivas som */.../en kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder/.../* (Ibid.). Även om man naturligtvis inte kan bortse från att andra viktiga värderingar får påverka företagets verksamhet är det ett imperativ att serviceinriktade värden dominerar kulturen. (Ibid.)

Skapandet av en servicekultur är en tidskrävande process, vilken är ytterst beroende av ledningens stöd, uthållighet och engagemang (Kotler et al. 2003:356f). Forskningen pekar nämligen på att en introduktion av service management i en professionsinfluerad organisation ger upphov till konflikter, motsättningar och tvångsmedel i allmänhet och inom offentlig verksamhet i synnerhet (Skälén & Strandvik 2005:242). Förklaringen till detta är att många av de principer som service management-disciplinen förespråkar står för kommersiella intressen och värderingar som ofta står emot de professionellas värderingar. Problemet verkar emellertid inte handla om att få medarbetare att *förstå* behovet av dessa principer, utan snarare om deras känslomässiga accepterande av dem. (Ibid:237) Denna problematik är något som även Nordgrens avhandling *Från patient till kund – Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position* (jfr Nordgren 2003) behandlar, då läkarprofessionens förmåga att anamma service management belyses.

### 4.3.4 Förändring av en företagskultur

Gemensamt för samtliga starka kultur, oavsett karaktär, är att de är väldigt svåra att förändra. Forskare inom strategisk förändring har fastställt att ett av de absolut största hindren för förändring inom en organisation är just */.../the self-reinforcing value structure of the existing culture/.../*(Nelson & Coxhead 1997:35f). Eftersom kulturen är resultatet av en organisations samlade erfarenheter går det inte att direkt förändra en kultur från ett tillstånd till ett annat, annat än kumulativt. Existerande normer kan således enbart modifieras genom nya aktiviteter och riktlinjer, men inte lättvindigt ersättas av nya. (Ibid:35)

Kontentan av detta är att för att ett företag framgångsrikt ska kunna genomföra förändringar måste även dess kultur ändras och nya arbetssätt accepteras. Det är således av stor vikt att medarbetare inte bara börjar *agera* på ett nytt sätt, utan att de även börjar *tänka* i nya banor (Nelson & Coxhead 1997:35f). Weick (2001:118) tar det ytterligare ett steg längre och menar att man faktiskt också måste *känna* annorlunda inför organisationens processer.

Särskilt gynnsamma förutsättningar för att en organisation ska kunna börja rucka på en stark kultur är enligt Grönroos (2002:406):

- ✓ *Omvärldstryck*; såsom mer konkurrens, förändringar i kundernas behov och förväntningar, ny teknik eller reglering respektive avreglering av branschen
- ✓ *Nya företagsstrategier* som skiljer sig från de föregående
- ✓ *Nya strukturer*, ny ledning eller en större förändring av företagets organisation

## 4.4 Mottagande av organisatorisk förändring

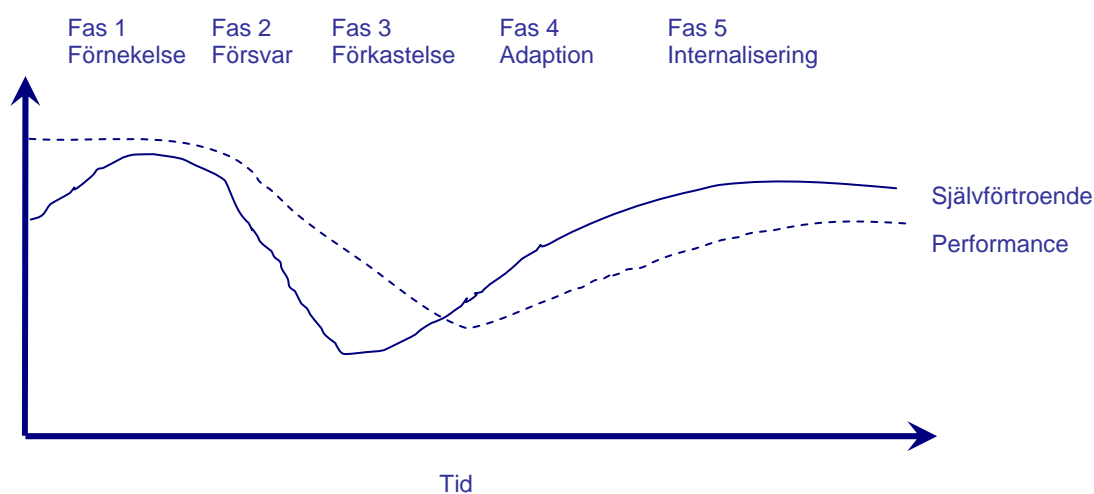
Även om förutsättningarna finns för en organisatorisk och kulturell förändring finns det ingen garanti för att implementeringen faktiskt lyckas. Förändringar av detta slag kan vara positiva och negativa, välkomnade och hatade och reaktionerna beror på om förändringarna är självvalda eller påtvingade, samt vilka handlingsalternativ som föreligger och vilka konsekvenser förändringarna får för berörda parter (Angelöw 1991:7).

Enligt Atkinson misslyckas ungefär 90 procent av alla kulturförändringsinitiativ. Som den största akilleshälen i sammanhanget lyfter han, i linje med ovanstående avsnitt, fram företags oförmåga att skapa de nya kulturer som ofta krävs, utifrån redan existerande organisationskontexter. (Atkinson 2005:15) Vidare hävdar han att all typ av förändring föranleder någon sorts motstånd. Det är långt ifrån allt motstånd som visar sig genom att medarbetare öppet kritiserar och ifrågasätter olika initiativ. Mer vanligt förekommande är snarare att missnöjet gror i det dolda och istället uppträder passivt och uttrycks implicit, något som försvårar en eventuell konfrontation. (Ibid:15) Angelöw menar däremot att människan faktiskt har ett behov av förändring och förnyelse, eftersom det är på så sätt som vi utvecklas både personligen och yrkesmässigt. Han poängterar dock vikten av att kommunicera hur förändringarna förbättrar individens egen situation, och att denne därtill får möjlighet att själv vara med och påverka processen. Om dessa två faktorer *inte* realiseras

kommer ledningen däremot med all sannolikhet och i enlighet med Atkinson, att stöta på någon form av förändringsmotstånd. (Angelöw 1991:19) Även Carnall (2003) lyfter diskussionen då han menar att motstånd inte handlar om individers motstånd mot förändring, utan snarare om *motstånd mot osäkerhet*. Således skiftas fokus till att handla om oviljan att hantera förändring *överlag* och inte motviljan mot den specifika förändringen.

#### 4.4.1 The coping cycle – att hantera förändring

Även om inte alla förändringsinitiativ möter motstånd, får samtliga förändringar med omvälvande konsekvenser för en organisation betydande effekter på berörda individers *självförtroende*. Ett sviktande självförtroende, gällande identitet och yrkesutövning, medför även en påverkan på *prestationsnivån*, vilket belyses i nedanstående modell: (Ibid:244)



Figur 4.3 – The coping cycle. (Efter Carnall 2003:243)

De fem faserna i cykeln illustrerar hur människor i en organisation ställer sig till samt reagerar på organisatorisk förändring. Känslorna i den första fasen *Förnekelse*, speglas vanligen i uttryck såsom *”Vi har alltid gjort saker på det här sättet”* och *”Varför ändra på ett vinnande koncept?”*. I denna fas kan även de annars mest missnöjda medarbetarna både upphöja och värna om det som är välbekant i verksamheten. Att förneka värdet av nya

idéer är tämligen vanligt i denna inledande fas, och glorifieringen av redan etablerade värderingar och arbetssätt bidrar till ett ökat självförtroende (se Fig 4.3). (Carnall 2003:243)

I den andra fasen övergår förnekelsen till att medarbetarna snarare intar en *försvarsliknande* position. Förändringsarbetet har nu lett fram till konkreta handlingsprogram och de nya reglerna klargörs således alltmer. Denna fas framkallar känslor av frustration och depression, varpå självförtroendet börjar svikta. Försvarsställningen är dock ofta nödvändig, då personalen genom den defensiva inställningen skapar sig tid och utrymme att bli till lags med de nya förutsättningarna. (Ibid:245f)

Allteftersom personalen börjar inse att förändringen är oundviklig och/eller nödvändig, börjar *förkastelse*processer att ta sin form. Dessa inträffar till följd av att medarbetarna börjar experimentera innanför de nya ramarna och därigenom får träning och erfarenhet av de nya givna. Därmed följer också mer optimistiska känslor inför den nya verkligheten, vilket på nytt ökar självförtroendet. Här får tidsaspekten återigen stor betydelse och förkastelsen av gamla arbets- och synsätt samt återfinnande av den egna identiteten och självförtroendet i det nya, måste få ta sin tid. (Ibid.)

I den fjärde fasen börjar personalen att *adaptera* det nya systemet och genom experimentering göra det till sitt eget. Denna modifikation av både processer och den egna inställningen är dock energikrävande. Men missnöjet i denna fas handlar inte längre om motstånd mot förändring, utan är snarare ett uttryck för naturlig frustration då systemet förmodligen ännu inte fungerar optimalt i alla lägen. Nu bör ledningen låta personalen göra sina egna misstag och uttrycka deras stundtals frustrerade inställning, då det är via denna process som sann framgång och acceptans kan uppnås. (Ibid:246f)

I den femte fasen skapar medarbetarna slutligen ett nytt system, nya processer och en ny organisation. De nya relationerna mellan individerna och processerna har prövats, modifierats och accepterats, och vid det här laget inkorporeras de helt i verksamheten. Det nya beteendet blir således en normalitet och *internaliseras* i kulturen, varpå självförtroendet återigen stabiliseras. (Ibid.)

Forskare menar att dessa fem steg utgör den bästa tolkningen av hur människor mottar en förändringsprocess, men det är viktigt att poängtera att modellen inte ska tolkas normativt utan snarare deskriptivt. Medan vissa människor rör sig fortare genom faserna, rör sig andra mer försiktigt, och medan vissa aldrig upplever de första faserna utan snarare välkomnar förändring, kommer andra aldrig ens förbi blotta förnekelsen av behovet av nya giv. (Ibid:246f)

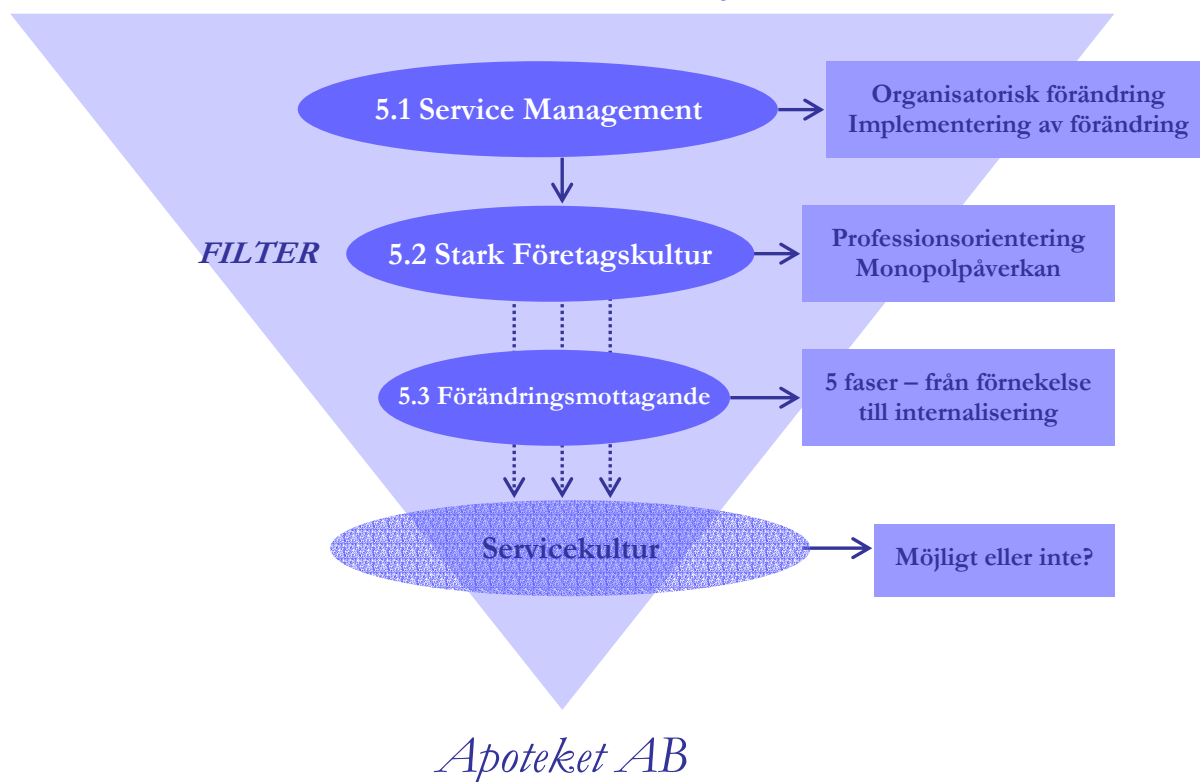


## 5 Fallstudie – Apoteket AB

*Denna empiriska och analytiska del behandlar Apoteket AB:s inledda arbete mot en mer serviceorienterad verksamhet mot bakgrund av teorienomgången och intervjubjektens erfarenheter. Först presenteras företagets faktiska resa i form av vilka strategiska förändringar gällande ökat servicefokus som företaget har antagit och sedan studeras implementeringen av dessa. Därefter beskriver vi Apotekets starka företagskultur, för att slutligen analysera hur denna påverkar personalens mottagande av förändringsinitiativen.*

För att underlätta för läsaren i vår beskrivning och analys av Apotekets förändringsresa har vi följt samma modell som i de *teoretiska utgångspunkterna*. Den organisatoriska förändringen i Apoteket utgörs dock av införandet av service management, varför vi har integrerat dessa ämnesområden i ett avsnitt. Därtill har det tidigare frågetecknet i processens slut ersatts med frågan om det är möjligt med framväxten av en servicekultur i Apoteket.

### *Den svenska marknadsekonomin & tjänstekonkurrensen*



Figur 5.1 – Översikt över dispositionslogiken i presentationen av vår fallstudie

## 5.1 Ökat service management-fokus i Apoteket

Från en säker marknadsposition, stor autonomi och obestridliga medicinska värderingar till osäkerhet, direkt styrning och fokus på kommersiella värden – Apotekets resa mot en mer detaljhandelsnära verksamhet har precis inletts men förändringarna är redan påfallande. Vissa av våra respondenter kallar det en revolution, andra nöjer sig med att säga att det har hänt väldigt mycket – oavsett är samtliga intervjupersoner överrens om att det har skett en hel del gällande servicetänkandet inom Apoteket under det senaste året (Apotekscheferna):

”Kunden har varit i fokus på pappret i säkert tio år nu, men den har aldrig varit det i praktiken innan.”

”Vi har visserligen alltid gett bra service, men vi har mer kundfokus nu och en annan tyngdpunkt på försäljning och rådgivning.”

Genom omorganiseringen 2005 påbörjades Apotekets förändringsarbete och ambitionen är att göra alla processer mer kostnadseffektiva och att genom kedjestyrning utveckla ett standardiserat sortiment och ett mer detaljhandelsnära kundmöte (Apotekets årsredovisning 2005). Med krav på kostnadsreduceringar, ändrade förutsättningar och en oviss framtid kan vi konstatera att även monopolföretaget Apoteket tvingats att inse behovet av att erbjuda ett *kundorienterat tjänsteerbjudande* och således vikten av service management, i ett samhälle som karakteriseras av *tjänstekonkurrens*.

### 5.1.1 Krav på en förändrad kvalitetssyn

Apoteket har visserligen alltid, via det vårdnära, haft kunden och dess hälsa i centrum, men med omorganiseringen i höstas tror vi att man nu söker forma hela verksamheten för att kunna leverera *kundupplevd kvalitet* även ur ett detaljhandelsperspektiv. Apotekscheferna uttrycker det som att företaget alltid har haft ett serviceerbjudande, men aldrig tidigare det *kundfokus* som man har idag. Divisionschefen väljer i sammanhanget att tala om en djup och en ytlig service inom Apoteket, begrepp som vi anser kan associeras med Grönroos *tekniska* respektive *funktionella kvalitet*. Divisionschefen anser att personalen i alla tider har varit bra på den *djupa* servicen, det vill säga servicen då kunden väl fått kontakt med en medarbetare och faktiskt blir hjälpt med eventuella bekymmer:

”Inom Apoteket har vi många ambitiösa, duktiga och kompetenta farmaceuter som har tillskansat sig bra rutiner, varför vår djupa service i form av bastjänsten är mycket bra.”

Fristående undersökningar visar också att kunderna är mycket nöjda med personalens kompetens och att de har ett stort förtroende för Apoteket som företag (Apotekets årsredovisning 2005). Däremot upplever divisionschefen att de anställda har tagit mer lätt på den *ytliga* servicen, med vilken hon menar basala uppgifter som att säga hej och le när kunden först kommer in genom dörrarna på ett apotek:

”Det är bra att vara djup och seriös, medan det ytliga och mer lättsamma föraktas. Förr fick man inte skratta i Apoteket, eftersom man som kund inte skulle tro att det var deras problem man skrattade åt. Man tycker därför inte att det är seriöst att le och sälja, utan man känner sig utmanad i sin profession.”

”Jag håller med om att i jämförelse mellan att komma hem med lite fel medicin och att besöket var väldigt trevligt, så vinner det första. Men jag har aldrig förstätt varför inte en duktig farmaceut också skulle kunna le och vara trevlig mot kunden.”

Vidare anser divisionschefen att man inom Apoteket inte har varit särskilt duktiga på att tänka ett steg längre åt kunden, och faktiskt föreslå ytterligare läkemedel eller egenvårdsprodukter som kunden kan tänkas behöva med tanke på uppvisade symtom. Även i kassan menar divisionschefen att Apoteket har haft sina egna interna regler och policys, och inte följt detaljhandelns tillvägagångssätt:

”Vi har tidigare inte tyckt att det har varit så farligt om det har varit fem sex personer i kö, men i de apotek som tillhör Kundkanal Centrum är kundens mentala referensram inte vårdcentralen, utan butiken bredvid där det är tre personer i kö. Då tycker kunden att vi är dåliga.”

Korta kötider och ett trevligt bemötande tillhör övrig handels grundläggande förutsättningar, men eftersom Apoteket av tradition har betraktats mer som en del av vården har referenserna länge sett annorlunda ut. Vi kan konstatera att Apoteket, genom medarbetarnas kunskap och kompetens, har en god teknisk kvalitet. Apotekspersonalen är därmed duktig på att leverera den djupa servicen, farmacin, som utgör företagets kärntjänst. Vi tror dock att medarbetarna har projicerat den interna definitionen av god kvalitet till att även innefatta kundens upplevda tjänstekvalitet, varpå man har ansett att det farmaceutiska erbjudandet har varit tillräckligt. I en konkurrensutsatt marknadsposition räcker det emellertid inte att ha basprodukten eller -tjänsten som kunden kom in för att köpa, utan vi menar, i enlighet med Grönroos, att det endast är en förutsättning för Apotekets fortsatta

existens. Istället är det genom den, av kunden subjektivt upplevda, funktionella kvaliteten som företaget kan skapa hållbara konkurrensfördelar. Först då, när processerna är utformade efter kundens premisser, ges de en anledning att välja Apoteket framför de företag som kommer att etablera sig på den svenska marknaden, med samma kärnerbjudande som Apoteket, vid en eventuell avreglering. Samtidigt får man naturligtvis inte äventyra bastjänsten och de etiska och medicinska värderingar som den inbegriper. Vi hävdar därmed att det krävs en balans mellan å ena sidan den djupa servicen och den tekniska kvaliteten, å andra sidan den ytliga servicen och den funktionella dimensionen.

### **5.1.2 Fokusskiften i Apotekets tjänsterbjudande**

För att lyckas förbättra den funktionella kvaliteten och således kundens *totala kvalitetsupplevelse* har Apoteket försökt anpassa verksamheten till kundens preferenser. Utifrån information från Apotekets årsredovisning 2005 kan vi summera de tilltänkta åtgärderna till följande:

- ✓ *Ökat kedjetänkande*; söka stordriftsfördelar och samordningsvinster
- ✓ *Ökad tillgänglighet* genom fler butiker och kompletterande försäljningskanaler
- ✓ *Längre öppettider* på kvällar och helger för att följa kringliggande detaljhandel
- ✓ *Kortare kötider*; alla kunder ska få hjälp inom tio minuter
- ✓ *Ett differentierat kundbemötande* på receptsidan; de kunder som bedöms ta mindre tid än fyra minuter ska få hjälp direkt, medan övriga ska få utökad service med rådgivning
- ✓ *Medlemsklubb* med möjlighet att samla pluspoäng på egenvårdprodukter
- ✓ *Specialbehandling av stamkunder*; att kunna ringa in sina receptbeställningar och hämta dem vid tid
- ✓ *Ett standardiserat kundbemötande* i egenvården
- ✓ *Ökad försäljning och rådgivning*; personalen förväntas nu rekommendera produkter och verkligen sälja, varför man måste spendera mer tid på egenvården ute i butik

Genom vidtagandet av dessa kan vi konstatera att fokus har gått från den *inre effektiviteten* till den *yttre*, från en prioritering av arbetsuppgifterna bakom scenen till de

framför och från receptsidan till egenvården. Dessa åtgärder är, enligt oss, ett försök från ledningens sida att anpassa Apotekets organisation och erbjudande till Grönroos villkor för *service management*. Det ökade kedjetänkandet ser vi som en underlättande åtgärd för en mer effektiv implementering av dessa principer. Vidare anser vi att utökad tillgänglighet, kortare kötider och längre öppethållande uppmuntrar medarbetarna att *göra rätt saker*, i enlighet med detaljhandelns värderingar, och vi tror att man via medlemsklubben och specialbehandlingen av Apotekets stamkunder söker skapa *långsiktiga relationer* och inte bara kortsiktiga transaktioner.

Förändrade öppettider, ökad tillgänglighet och extratjänster för stamkunder och medlemmar kan dock ske inom ramen för det rådande systemet, varför vi anser att detta utvidgande av tjänsteerbjudandet enbart utgör en förändring av *första ordningen*. De två sistnämnda strategiska förändringarna i ovanstående uppräkningslista, det vill säga ett standardiserat kundbemötande och ökad försäljning och rådgivning, anser vi däremot vara förändringar av *andra ordningen*. Att inte bara distribuera rätt medicin utan att faktiskt erbjuda detta i kombination med ett trevligt bemötande på *kundens villkor* och i enlighet med ägarens krav på vinst, innebär att personalen tvingas att ifrågasätta både sig själva och det organisatoriska systemet, något som inte görs över en natt. I enlighet med teorin är det nämligen inte designen av en organisatorisk förändring som föranleder de stora problemen, utan snarare själva implementeringsfasen och realiserandet av nya attityder och värderingar.

### 5.1.3 Implementering av nya arbetssätt och attityder

Att *implementera* och leda det operativa förändringsarbetet tillfaller apotekscheferna, varför samtliga intervjupersoner är eniga om att det är dessa som har den viktigaste rollen i förändringsarbetet. Frontpersonalen får ingen utbildning gällande försäljning och vad förändringarna egentligen föreskriver, varför divisionschefen menar att mycket står och faller med apotekschefen i form av kommunikation, träning samt ständig närvaro och uppmuntran:

”Den viktigaste rollen har apotekscheferna och det är egentligen för att de som är viktigast för apoteket är medarbetarna, då de är närmast kunden. Men det är jättesvårt för oss att på ledningsnivå nå ut till varje medarbetare när det finns så många. Däremot har vi faktiskt chans att träffa alla cheferna för att föra en diskussion, sedan väntar vi oss att de går hem och gör likadant med sin personal.”

Implementeringen av service management-principerna och därigenom skapandet en mer kundorienterad verksamhet har emellertid, analogt med Machiavellis uttalande, visat sig vara ett krävande arbete för apotekscheferna (Apotekscheferna). Förändringsarbetet, som på en strategisk nivå tog ett par år att utforma, förväntas nu realiseras inom en relativt kort tidshorisont i den operativa verksamheten. På tolv veckor, med början våren 2006, ska samtliga apotek ha infört gemensamma interna och externa arbetsätt som möjliggör för ovanstående fokusskiftet. (Divisionschefen) Vi är övertygade om att förändringarna framstår som logiska även för apotekspersonalen, men efter många år av inarbetade rutiner är det nog lättare sagt än gjort att faktiskt omsätta dem i handling. Detta resonemang bekräftar också apotekscheferna genom nedanstående citat:

”Har man jobbat på ett och samma sätt i tjugo-trettio år så är det inte så lätt att ändra sig, det sitter i ryggmärgen hos många.”

”Det tar lång tid för personalen att finna sig tillrätta i förändringarna och att hitta sig själva i den nya organisationen. Jag menar att huvudkontoret och ledningen har arbetat strategiskt med dessa förändringar under flera år och nu ska vi implementera det på golvet på bara tolv veckor. Det är en lång process som ska göras på väldigt kort tid.”

Vissa förändringar är dock lättare att genomdriva än andra. Tidigare nämnda förändringar av första ordningen innebär att vi enbart rör oss inom de dimensioner som Svedberg benämner förändrat innehåll och i viss mån också ändrade arbetsätt, varför de inte fodrar någon längre tidshorisont. De förändringar som däremot kräver ändrade tankesätt, såsom Apotekets nya fokus på kundbemötande och merförsäljning, tillhör enligt Svedbergs resonemang och modell (se Fig 4.2 sid 21), de mest tidskrävande och komplexa uppgifter som ett företag kan företa sig. Dessa förändringar innebär inte bara att farmaceuterna ska lära sig nya saker och tillskansa sig nya kunskaper gällande försäljning, utan också att de måste sluta fokusera mycket av de interna arbetsuppgifterna, som faktiskt har varit kärnan i den tidigare verksamheten. Hur svårt förändringsarbetet blir och hur mycket tid det kommer att kräva beror därför på hur pass förändringsbenägen personalen är och således på styrkan i dess företagskultur.

## 5.2 Apotekets starka företagskultur

Att det finns en stark och synlig företagskultur inom Apoteket råder det inte någon tvekan om. Vissa apotekschefer menar att kulturen är */.../ cementerad, stabil och på många sätt orörlig/.../* och att */.../den sitter i väggarna och värderar olika sätt att vara och göra/.../*(Apotekscheferna). Vi anser därmed att Apotekets företagskultur stämmer väl överens med de kriterier som forskningen satt upp för att definiera en stark kultur. Uttalandena ovan stödjer även det teoretiska påståendet att en stark företagskultur kan utgöra ett hinder för utveckling. Den rådande kulturen har säkert effektiviserat de inre processerna såsom medicin- och recepthanteringen, vilket således gör den till en delvis *osynlig tillgång* för företaget. Men när fokus nu riktas mot den yttre effektiviteten utgör kulturens starka värderingar snarare ett hinder.

Apotekets kultur uppvisar flera *blinda fläckar* och kundfokus har tyvärr visat sig vara en av dem, något som bidragit till att företaget inte har varit förmöget att följa tjänstekonkurrensens utveckling. Även om tjänsteföretag kräver starka värderingar så kan vi konstatera att de förutsätter andra attityder än de som nu finns inom Apoteket. Den kultur man har idag är säkert en tillgång för företaget på så sätt att den försäkrar en god teknisk kvalitet, men nu krävs något mer eftersom den rådande kulturen delvis är en fiende för de nya kommersiella värdena. Vi anser också att den sociala normen och således den starka kulturen hela tiden upprätthålls till följd av ett antal faktorer, vilka vi anser vara: 1) en medelålder på drygt 50 år, 2) att merparten av medarbetarna, på grund av monopolsituationen samt professionens specialisering, spenderar otroligt många år i företaget, 3) en liten rörlighet också inom organisationen, samt 4) att personalen inte har någon erfarenhet av andra arbetsgivare. Allt detta sammantaget riskerar att leda till en kollektiv blindhet, där *socialiseringen* och *träningen* i arbetsmiljön blir kritiska faktorer för konserveringen av företagens starka kultur. En apotekschef uttryckte problematiken så här:

”Om en ny farmaceut kommer in i gruppen färgar de andra denna snabbt, medan det dessvärre inte råder något tvärtomförhållande, vilket är synd”.

De största anledningarna till att Apotekets företagskultur är så stark anser vi emellertid inte vara vare sig socialiseringen eller träningen i arbetsmiljön, utan dess influens av professionen och monopolsituationen. Vi väljer därför att ytterligare beskriva den starka kulturen genom dessa två dimensioner.

## 5.2.1 Professionens betydelse för företagskulturen

Apotekets personal är mycket välutbildad, och den största personalgruppen utgörs av *farmaceuter*. I denna grupp finns både *apotekare* med fem års högskoleutbildning samt *receptarier* med tre års utbildning. På dessa utbildningar betonas kunskaper inom kemi och biologi och tyngdpunkten ligger på att lära sig att hantera mediciner och att blanda krämer. Däremot inkluderas ingen säljkunskap i utbildningarna. (Apotekscheferna)

Om vi studerar apotekets medarbetare utifrån Torgensens *egenskapsteori*, blir dessa yrkesgrupper självklara exempel på professioner, då en farmaceut- eller receptarieutbildning är ett imperativ för att överhuvudtaget få arbeta med receptfrågor inom Apoteket. Under 2001 genomfördes en extern undersökning gällande Apotekets företagskultur och enligt denna färgas kulturen starkt av de naturvetenskapliga och medicinska värdena som kommer till följd av professionens karaktär (Kultur i förändring 2001). Merparten av apotekscheferna instämmer i detta påstående och menar att det är professionen och det stora etiska ansvaret som bidrar till Apotekets mycket speciella kultur. Egenskaper såsom exakthet, kvalitetsfokus, oro för felsteg samt en rädsla för att gå utanför angivna ramar är återkommande i apotekschefernas beskrivning av den rådande kulturen:

”Kulturen är ambitiös och noggrann samt karakteriseras av mycket revirtänkande och en rädsla att göra fel.”

”Jag anser att kulturen kännetecknas av att man alltid har velat hjälpa och ta hand om människor, varför omhändertagandet är viktigt. Problemet har dock varit att detta slagit över och att man nästan har upplevt sig själv som en social inrättning.”

”Det här är nollförelösningsvärlden och rädslan för att man ska göra fel är oerhört stor.”

De egenskaper som våra respondenter menar karakteriserar Apotekets företagskultur anser vi således utgör exempel på hur professionen, förutom ett tekniskt kunnande genom farmacin, även bidrar med värden som påverkar företagskulturen och därigenom hela organisationen. Farmaceuterna har, via deras värnande om de vårdnära värderingarna, även upprätthållit en maktposition inom företaget, vilken har bidragit till den kollektiva blindheten då det gäller verksamhetens syn på kunden ur ett service management-perspektiv. Följande uttalande från en av apotekscheferna stödjer detta resonemang:



”Organisationen har verkligen förändrats sedan jag började för 20 år sedan, men rätt-och-riktigt-kulturen har hindrat oss från att bli riktigt kundfokuserade.”

I enlighet med detta citat menar även regionchefen att det råder en vad denne kallar försiktighetskultur inom organisationen, där personalen av tradition haft svårt att tänja på gränserna. Men att förmå att ge utrymme för spontanitet och improvisation anser vi kommer att bli avgörande för företaget om Apoteket ska klara av resan mot en mer konkurrenskraftig verksamhet, i synnerhet när farmaceuterna nu förväntas gå utanför sin medicinska kompetens för att även anamma ett säljande angreppssätt i mötet med kunden. Vi tror att de flesta inom Apoteket har utbildat sig till farmaceuter och receptarier för att de mer medicinska inslagen i professionen tilltalar dem, inte för att de nödvändigtvis trivs med att le och sälja 40 timmar i veckan, något vi även finner bevis på inom verksamheten genom apotekscheferna:

”Nu förväntas ju kunderna och servicen vara huvudfokus för de anställda, men så var det inte vid tidpunkten då majoriteten av apotekets medarbetare valde yrkesbana. Då ville man bli farmaceut för att man tyckte att det var intressant med mediciner och att blanda krämer. Man valde förmodligen inte detta yrke för att man tycker att det är kul med kunder och att sälja.”

Vi kan, utifrån ovanstående citat, konstatera att det krävs ändrade attityder, värderingar och normer hos Apotekets anställda för att kunna matcha övrig handel, vilket, som tidigare nämnts, innebär förändringar av andra ordningen. Många av medarbetarna anser att det etiska och vårdnära som professionen traditionellt representerar går emot den mer kommersiella och vinstdrivande ambitionen att, som delar av personalen kallar det, ”*pracka på*” kunden produkter genom merförsäljning (Apotekscheferna). Det inledda förändringsarbetet medför således, i enlighet med *professionssociologin*, en krock mellan två olika discipliners sätt att se på och hantera verkligheten. När nu rekommendationer och merförsäljning tillåts, och därtill uppmuntras inom Apoteket, föreligger risken att farmaceuterna upplever att deras roll som tekniska specialister ifrågasätts och hotas. Med tanke på Apotekets vårdnära historia anser vi det vara en stor utmaning för dess professionella medarbetare att gå utanför sin traditionella yrkesroll, för att i större utsträckning definiera sig själva som butiksbiträden och således säljare i deras relation till kunden.

I detta sammanhang anser vi även det teoretiska resonemanget om *styrning* av professionella vara intressant. Vi tror att ledningen av Apotekets personal fungerat bra så länge som farmaceutens värderingar fått inneha en central och dominerande roll i Apotekets

sätt att arbeta inom alla dess områden. Farmaceuterna har då självständigt arbetat utifrån de regler som i huvudsak den medicinska professionen verkar utifrån, vilka även kan ses som en osynlig kompass. Således har en indirekt styrning tidigare varit fullt tillräcklig för att företaget på ett tillfredsställande sätt ska fylla sin traditionella funktion som distributör av läkemedel till det svenska folket. Men när det nu även ställs andra krav på företaget, genom effektiviseringsprocesser i form av ökat kedjetänkande och fokus på kostnadsbilder och försäljning, har det blivit nödvändigt för ledningen att istället tillämpa en mer direkt styrningsmodell. Då blir de professionellas osynliga kompassystem inte längre tillräckligt, eftersom dessa nya fokusområden ligger utanför farmaceutens traditionella kunskaps- och kompetensfält.

Att det rådande kompassystem är inaktuellt är nog särskilt svårt att förstå för medarbetarna då företaget länge har varit underifrånstyrkt. Apotekscheferna menar att farmaceuterna länge har tillåtits styra och ställa och alla direktiv som kommit uppifrån har kritiserats hårt, då man utifrån det tekniska kunnandet även har trott sig veta vad som är bäst för företaget ur en strategisk synvinkel:

”Att företagsledningar har rätt att fatta vilka beslut de vill och att det sedan bara är för personalen att gilla läget det förstår man inte. Istället tror man att man som medarbetare kan påverka och välja att göra lite som man vill.”

Att personalen länge har agerat utifrån sina egna övertygelser tror vi också kan vara anledningen till den *lojalitetsproblematik* som råder inom Apoteket. Apotekscheferna hävdar att medarbetarnas lojalitet av tradition framförallt riktats mot arbetsuppgifterna och kollegorna samt den enskilda arbetsplatsen, och *inte* gentemot Apoteket som företag eller dess ledning:

”Jag tror inte att man känner så stor lojalitet med sin arbetsgivare som man hade gjort i ett privatägt företag. Jag tror att ju längre ner i hierarkin du kommer, desto sämre är din lojalitet, medan ju högre upp du sitter desto mer känner du för företaget.”

Detta citat stödjer också Flaas resonemang om lojalitetsproblematik i professionella organisationer. De värden som farmacin står för har värderats så högt att en nästintill föraktliknande inställning utvecklats gentemot företagsledningen, då denna naturligtvis är tvungen att släppa in andra perspektiv än farmacin i verksamhetsstyrningen.

## 5.2.2 Monopolets inverkan på företagskulturen

Att det finns en lojalitetsproblematik och en underifrånstyrning inom Apoteket anser vi visserligen ha en stor del av sin förklaring i den starka professionen, men kanske än mer i monopolsituationen. Monopolet har skapat en skyddad verkstad fri från kommersiella krav, vilket vi menar har möjliggjort för medarbetarnas styrning och ytterligare bidragit till att förstärka kulturen och dess värderingar. Nedanstående citat från apotekscheferna anser vi på ett bra sätt belyser Ahrenfelts resonemang kring *monopollogikens* verkan på medarbetarnas sätt att se på den egna organisationen:

”Vår kultur karakteriseras lite av ett myndighetsperspektiv. Vi betraktar oss gärna som en myndighet mer än som ett serviceorgan.”

”På grund av monopolet har vi länge trott att vi har varit orubbade och att vi kan agera lite som vi vill.”

Apoteket har, genom monopolet, en */.../företagskultur med monopolstuke/.../* (Apotekscheferna), vilket har skapat en otroligt paragraffylld och stelbent kultur med mycket regler. Detta anser vi, i kombination med professionens nödvändiga upphöjning av rätt-och-riktighet, ytterligare spår på kulturens uppvisande av blinda fläckar. Monopolet har skapat en *misfit* mellan det starka värderingssystemet inom Apoteket och dess omgivning. Samhällsutvecklingen, med bland annat ökade krav på servicekvalitet ur ett kundperspektiv, har helt enkelt fortgått omkring företaget, utan att varken kulturen eller företagets syn på service har anpassats efter denna. Även detta stödjer Ahrenfelts resonemang kring monopollogik och det är synnerligen svårt att få in nya influenser och skapa en tankedynamik i en organisation som har verkat utifrån i princip samma förutsättningar i tre decennier. Monopolet har också bidragit till, vad apotekscheferna kallar, en gnällkultur med mycket beklaganden, en kultur som förklaras med att personalen helt enkelt inte förstår hur ett företag fungerar. Detta anser vi i sin tur kan förklaras med att den absolut största delen av medarbetarna inom Apoteket, som tidigare diskuterats, aldrig arbetat i ett vinstdrivande företag med krav på försäljning och lönsamhet.

Monopolsituationen har också bidragit till att Apoteket inte varit optimalt effektiviserat, varför många av Deal och Kennedys effektiviseringseffekter fallit bort. Vi anser visserligen inte att bristen på effektivisering i huvudsak är ett kulturproblem, utan snarare något som speglar den traditionella problematiken i offentliga verksamheter. Vi menar däremot att den starka kulturen delvis är ett resultat av det trygga

myndighetsperspektivet som följer med monopolet. Ur ett sociologiskt perspektiv anser vi att man kan se detta som en bristfällig reflexivitet inför företagets sociala kontext. Detta bidrar till en osund beroenderelation mellan kulturen och verksamheten, och ett konserverande av en alltmer inaktuell inställning. På så sätt kan den starka kulturens positiva funktioner i Apoteket diskuteras.

## **5.3 Mottagandet hos Apotekets frontpersonal**

Apotekets starka professions- och monopolinfluerade företagskultur verkar nästan som skygglappar inför samhällsutvecklingen, och den försvårar därmed verksamhetens möjlighet att hantera nya utmaningar. Trots de gemensamma värderingarna inom företaget är mottagandet av de senaste förändringsinitiativen emellertid mångfacetterat. Vissa medarbetare befinner sig i Carnalls inledande faser i *The coping cycle*, medan andra kommit längre i internaliseringen av de nya givna. Samtliga fem faser behandlas nedan.

### **5.3.1 Förnekelse- och försvarsfasen**

Med valet i höst, EU-domarna våren 2005 respektive 2006 och den stundtals intensiva allmänna debatten om Apotekets vara eller icke vara, tror vi att det är nästintill omöjligt för Apotekets medarbetare att totalt *förneka* behovet av en utveckling i riktning mot en mer konkurrenskraftig verksamhet. Däremot menar vi att både organisationen som helhet och dess enskilda medarbetare har verkat utifrån ett förnekelseliknande tillstånd i ett antal år, innan förändringen mot en mer serviceeffektiv och konkurrenskraftig verksamhet påbörjades. Denna förnekelse har troligen haft sin förklaring i monolets beskyddande verkan på företaget. Regionchefen menar att hotet om en eventuell avreglering visserligen alltid har varit närvarande, men att på grund av den naturliga motviljan att behöva ifrågasätta sig själv och sina metoder, har hotet fått förbli i periferin och verksamheten har fått fortlöpa som vanligt. Men läget är nu förändrat och apotekscheferna menar att samtliga medarbetare förstår förändringsarbetets syfte ur ett rent intellektuellt, ekonomiskt och strategiskt perspektiv.

Personalen har, som vi nämnde tidigare, vetat om omorganiseringen sedan våren 2005 och vi tror nog att många förstod redan då, med den nya förändringsbenägna

divisionschefen, att det denna gång verkligen skulle hända något på riktigt. Vi menar att *försvarsfasen* inleddes i detta skede, eftersom förändringen då för första gången presenterades svart på vitt genom omorganiseringen och de många handlingsplanerna. Flera chefer har uttryckt sin personals rädsla inför det nya, då de helt enkelt inte tror att de har nödvändig kompetens att exempelvis inta en mer säljande roll gentemot kunden. Detta överensstämmer med försvarsfasens uppvisande av sviktande självförtroende till följd av det nya.

Samtidigt har många konflikter uppstått, då ledningen för den nya divisionen tryckt ytterligare på behovet av ett kundorienterat tjänsteerbjudande samt effektivisering av serviceprocesserna genom ökat fokus på den yttre effektiviteten och den funktionella kvalitetsdimensionen. Farmaceuterna upplever själva att de alltid har haft kunden och god service i fokus, varför en sårad försvarsställning nu intagits av många (Apotekscheferna):

”Många tar illa vid sig när man alltid har engagerat sig väldigt mycket i kunden, man har följt denna ut till bilen och talat om väder och vind. Jag har jobbat här i 25 år och här har jag gått in på mina lediga dagar för att det inte fanns personal, är inte jag serviceminded?”

”När jag presenterade standardiserat kundbemötande här så var det några som suckade och sa att det har vi alltid gjort. Men det är en gradskillnad. Tittar man närmre på det får man nog säga att det har vi faktiskt inte gjort.”

Vi upplever att denna försvarsinställning hos medarbetarna i mångt och mycket bottnar i en okunskap och osäkerhet inför vart ledningen vill med förändringsarbetet. Ovanstående citat visar effektivt på Svedbergs och Giddens resonemang om hur en stark företagskultur kan fungera som ett *socialt försvar*. Genom ett fortsatt användande av de välkända arbetssätten och värderingarna kan dessa medarbetare värna sig mot de förändringar som tidigare bara berört den yttre miljön, men som nu blivit en del av deras egen verklighet. Här anser vi också att kulturens rädsla för att göra fel och improvisera hämmar förändringstakten då det nya, särskilt i form av försäljning, kräver att man vågar experimentera innanför de nya ramarna. Istället för att ge sig ut på okänd mark, yttrar sig försvaret genom att vissa krampaktigt klamrar sig fast vid, det sedan länge välkända i verksamheten; farmacin. Försvaret visar sig förutom via direkta uttalanden och, som apotekscheferna uttrycker det, gnäll, även mer subtilt:

”Det är mycket beklagande och man kan hitta en tidningsartikel på lunchrummet som handlar om att du riskerar att få hjärtproblem om du ler när du inte är glad. Det är mycket sådana subtila grejor och sedan är det naturligtvis ingen som vill kännas vid artikeln när man frågar.”

### 5.3.2 Förkastelsefasen

Även om det finns en del som fortfarande intar en förvarsinställning mot det nya, går det att finna en mängd positiva svar från apotekscheferna på frågan hur de upplever att personalen mottar förändringsinitiativet. Det vittnar om att många medarbetare nu har börjat att både *förkasta* de gamla handlingsmönstren samt omförhandla sina värderingar och normer. Detta blir ofta ett naturligt resultat när människor ges tid att pröva på att verka utifrån nya direktiv, något som Apotekets medarbetare har fått möjlighet att göra sedan omorganiseringen i höstas. Nu när personalen har sett att det nya egentligen inte är så revolutionerande nytt, som det på pappret en gång gav sken av i förändringsarbetets inledande faser, tror vi inte att rädslan och skepsisen inför den service management-influerade affärslogiken är lika omfattande. En apotekschef uttrycker det såhär:

”Det har varit motstånd. Det är en stor förändring som sker i rasande takt, men det blir bättre och bättre ju mer tid förändringarna får att bearbetas och sjunka in.”

Denna utveckling, mot en alltmer positiv inställning till det nya, stöds också av Angelöws resonemang att människor i grunden behöver och *välkomnar förändring* för att kunna utvecklas. Han lyfter dock fram medarbetarnas möjlighet att själva påverka förändringsförloppet som en kritisk faktor för hur nya initiativ mottas. I Apotekets fall är emellertid ramarna, innanför vilka medarbetarna kan tycka till och påverka, relativt små, då hela idén med det nya i stor utsträckning bygger på en implementering av standardisering och kedjetänk i apoteksdriften. Apotekscheferna tillämpar emellertid såkallade arbetslag, där apotekspersonalen i små diskussionsgrupper får möjlighet att till viss del påverka hur arbetet ska planeras och genomföras. Dessutom kan medarbetarna genom specifik rollbesättning i stor utsträckning själva bestämma hur mycket de vill vara med och förändras. Enligt denna har all personal fått göra önskemål gällande hur mycket de vill sysselsätta sig med traditionella arbetsuppgifter, såsom uppackning och recepthantering, och hur mycket tid de faktiskt vill tillbringa i egenvårdsavdelningen där merparten av merförsäljning sker. (Apotekscheferna)

Vi upplever, utifrån apotekschefernas berättelser, att många medarbetare, trots dessa initiativ till medbestämmande i förändringsprocessen, känner sig överkörda. Vi menar att detta har sin förklaring i att Apoteket, som tidigare diskuterats, i mångt och mycket har kontrollerats från golvet, medan detta förändringsarbete i princip är helt toppstyrt. Detta tror vi resulterar i att många medarbetare finner det svårt att acceptera förändringarna,

oavsett deras egentliga innehåll. Denna diskussion överensstämmer också med Carnalls resonemang om att det ofta är *förändring i sig* som väcker reaktioner snarare än vad det specifika i förändringens natur står för. Det är således inte utökade öppettider och kortare kötider som vissa medarbetare har svårt att acceptera, utan snarare att ledningen nu pekar med hela handen.

### 5.3.3 Adaption- och internaliseringsfasen

Divisionschefen, som har varit drivande i en rad förändringsprojekt i detaljhandeln, är dock positivt överraskad av apotekspersonalens anpassningsförmåga, något som även många apotekschefer ger uttryck för:

”Jag är förvånad. De anpassar sig så snabbt. Men det beror nog delvis på att jag har ett relativt nytt apotek så det är inte så mycket som sitter i väggarna här.”

”Personalen var inte alls delaktig i början, men nu kommer de mer och mer. De börjar bli alltmer positiva till det nya.”

”Jag har verkligen ett jättebra team här och mönstret är ett de är mer och mer positiva. Jag känner accept it or leave it, och jag tror faktiskt att de börjar acceptera det nu även om de inte är helnöjda med allt.”

Det sistnämnda citatet ovan menar vi verkligen illustrerar *adaptionfasens* logik, där medarbetarna anammat huvudessensen i förändringsarbetet, men istället börjat irritera sig på de processer som ännu inte fungerar optimalt.

När det gäller att nå *internaliseringsfasen* anser vi det vara för tidigt att dra några exakta slutsatser, eftersom denna fas kräver att medarbetarna fått möjlighet att göra de nya systemen till sina egna. Förändringarna av den första ordningen har emellertid genomförts, och personalen har via den nya affärslogiken börjat agera på ett nytt sätt. På grund av de mycket precisa målen och den ständiga uppföljningen i Apotekets förändringsplan är personalen troligen fortfarande uppe i de rent praktiska aspekterna av förändringsarbetet. Vi tror att medarbetarna därigenom har fått undermåligt med tid att både reflektera kring deras nya roller inom företaget samt låta allt det nya sjunka in och verkligen nå det innersta värderingssystemet. Denna reflexiva process lyfter Giddens och Weick fram som nödvändig för att man ska kunna *känna* annorlunda inför nya initiativ, något som är ett måste i denna fas.

Om man ska säga att *någon* hittills nått internaliseringsfasen tror vi att det är ledningen och eventuellt apotekscheferna. På ledningsnivå har man alltid varit närmre den riktiga världen med dess makroekonomiska faktorer än de mer operativa delarna av verksamheten, varför de farmaceutiska värdena inte fått lika starkt fotfäste där. Således har också service management-principerna uppnått större och framförallt snabbare acceptans på denna nivå. Detta har smittat vissa förändringsbenägna medarbetare även i den operativa verksamheten, varav många nu sitter på apotekschefspositioner i den nya organisationen. Detta ledningsstöd menar teoretikerna vara kritiskt för att en organisation ska kunna få den stora massan att röra sig mot ett internaliseringstillstånd, men som forskningen också framhåller är förändring av en företagskultur en tidskrävande process. Även om apotekscheferna menar att de inte har hänt alltför mycket gällande kulturen under de senaste åren, är de dock eniga om att bollen nu sannerligen är i rullning.

### **5.3.4 Ett mångfacetterat mottagande**

Parallellt med de mer optimistiska delarna av Apotekets personalstyrka, finns det som sagt även de som av osäkerhet inte vågar acceptera förändringen (Apotekscheferna). Att vi fått ta del av splittrade skildringar av medarbetarnas mottagande från apotekscheferna är helt i enlighet med Carnalls betoning på att faserna i The coping cycle ska tolkas deskriptivt. Den enda egentliga slutsats vi kan dra utifrån vår empiri är således att hur de enskilda medarbetarna inom Apoteket upplever det som företaget nu genomgår, är ytterst individuellt. Apotekscheferna uttrycker de såhär:

”Vi har en otroligt ambitiös kultur och man kanske tror att man skulle ha gjort allt det nya igår, varpå man känner sig ganska pressad och det uppstår motstånd. Samtidigt finns det andra som bara sätter sig ner på en sten och tänker att om vi bara väntar så blåser det över. I det här landskapet navigerar jag som ledare och då måste man vara tydlig med att vi ska förändras och jag måste säga att det ska gå fort vi följer därför upp det tätt. Samtidigt vet jag att det gör vissa jättestressade, vilket får negativa reaktioner. Men jag behöver driva på annars finns det vissa som aldrig kommer att komma loss och som aldrig kommer att förändras.”

”En del säger att det inte är lönt att käfta emot utan att det bara är att göra, medan andra tar upp röda flaggan och viftar och påverkar andra. De tycker att vi ska göra kollektivt motstånd. Där är väl vissa som är lite väl häftiga i sitt agerande, men de flesta inser nog verkligheten till slut eftersom det gäller alla apotek.”



På frågan om apotekscheferna ser något speciellt mönster gällande hur medarbetarna reagerar på förändringsarbetet, är svarsbilden dual. Vissa menar att det definitivt är en generationsfråga, vilket följande citat belyser (Apotekscheferna):

”De som är mest positiva till förändringarna är definitivt de yngre, även om det klart finns en och annan äldre också.”

”Försäljningen har verkligen gått i taket det senaste året, men det är ju de unga tjejerna som gör det. Jag skulle aldrig ha fått en sextioåring att jobba på det här sättet, även om det klart finns undantag.”

”De äldre har varit i det perfekta livet alldeles för länge och resonerar och varför ska de ändra på något som är så bra?”

Enligt dessa apotekschefer består individerna som fortfarande är i försvarsfasen i huvudsak av äldre, och särskilt försvaras farmacin och Apotekets traditionella arbetsätt. Detta anser vi på många sätt vara ironiskt då Apotekets ledning genom åren fått utstå mycket kritik och såkallat gnäll från personalen. Förmodligen härstammar denna kritik delvis från samma medarbetare som nu upphöjer verksamheten för att på så sätt försvara den egna identiteten från de nya influenserna.

Det är dock viktigt att framhålla att det även finns många apotekschefer som representerar den diametralt motsatta åsikten; att förändringsviljan inte alls handlar om ålder, utan snarare om vad man som medarbetare känner inför sin livssituation överlag. Divisionschefen går till och med så långt som att säga att vi har en åldersfascism i Sverige idag; */.../det handlar absolut inte om ålder, men genom sådana uttalanden riskerar man att skapa självuppfyllande profetior/.../*(Divisionschefen). Vi tror även att mottagande beror på arbetsgruppers samt apoteksmiljöns karaktär. På apotek som är nya och således består av nya personalkonstellationer eller apotek som genomgått det såkallade butiksliftet och verkar i renoverade lokaler, sitter kulturen inte i väggarna i samma utsträckning vilket inspirerar personalen till att våga agera och tänka i nya banor.

Sammanfattningsvis upplever vi, efter att ha lyssnat till apotekschefernas många utsagor, att den största delen av Apotekets operativa medarbetare i dagsläget befinner sig i de tre mittenfaserna, det vill säga i försvars-, förkastelse- och adaptationsfaserna. Majoriteten tror vi dock genomgår olika inre förkastelseprocesser, där man förstår och accepterar behovet av förändring men fortfarande har svårt med de praktiska implikationerna i det dagliga arbetet, då de nya processerna fortfarande inte strömlinjeformats.

## 6 Slutdiskussion – Vår diagnos

---

*I detta avslutande kapitel presenteras våra slutsatser gällande den kulturellerade problematiken vid implementeringen av service management i ett professionsorienterat monopolföretag. Här summerar vi de hinder och möjligheter som Apotekets starka kultur medför samt de kritiska faktorer som vi anser föreligger för att farmacin och service management-principerna ska kunna mötas.*

---

### 6.1 Nya samhällssymptom – Nytt företagsrecept

Vår ställda diagnos, utifrån vårt möte med dagens Apoteket, är att det förändringsarbete som företaget inledde hösten 2005 utgör en ambition att införa service management i verksamheten, och således byta ut företagets nu inaktuella framgångsrecept. Efter att ha studerat de praktiska implikationerna av detta förändringsarbete kan vi konstatera att det föranleder både mer och mindre svårhanterliga biverkningar för de professionella medarbetarnas operativa vardag. Medan vissa service management-anpassade processförändringar bara kräver ett annorlunda agerande, fordrar de tyngre förändringarna även en anpassning av företagets samlade tankesätt och värderingar. Konsekvensen av detta anser vi i förlängningen bli att någon form av *kulturförändring* måste ordinerats för att Apoteket ska lyckas med implementeringen av ett mer kundorienterat sätt att sköta verksamheten.

Vi kan konstatera att Apotekets ledning på en strategisk nivå har vidtagit de åtgärder som krävs för att underlätta för en modifikation av företagskulturen. Genom höstens omorganisering och tillsättningen av en ny frontlinjeledning, i kombinationen med den intensifierade debatten om monolets vara eller icke vara, har grunden lagts för att börja rucka på företagets nästintill cementerade kultur. Det absolut största hindret för framgången av Apotekets resa från en skyddad monopolverkstad till ett konkurrenskraftigt serviceföretag, anser vi emellertid ligga i just hanteringen av dess starka företagskultur. Om vi väljer att se på denna som ett filter genom vilket service management-initiativen ska silas, upplever vi följande karaktäriserande egenskaper som försvårande för det inledda förändringsarbetet:

- ✓ Kulturens *upphöjande av den tekniska kvalitetsdimensionen*, på bekostnad av den funktionella

- ✓ Kulturens *rädsla att göra fel*, vilket försvårar improvisation i kundbemötandet
- ✓ Kulturens starkt farmaceutiska orientering vilken resulterar i en *disciplinrock* med de mer kommersiella service management-principerna
- ✓ Kulturens kännetecknande av *myndighetssyn* och *monopollogik* – och därmed vetenskapen om att företagets kunder faktiskt inte har några alternativ
- ✓ Kulturens bidragande till en *kollektiv blindhet* och nedbrottande av nya influenser genom *stark socialisering*
- ✓ Kulturens tradition av stort inflytande och *underifrånstyrning* inom företaget

Med tanke på dessa kulturellerade och försvårande omständigheter, anser vi att det motstånd som apotekspersonalen uppvisat gentemot förändringsarbetet vara helt naturligt. I synnerhet i ett företag som till följd av monopolet, har varit förskonade från förändringens vindar under mycket lång tid. Via empirin kan vi dock dra slutsatsen att bollen, i form av kulturförändring, trots allt nu är satt i rullning. Vidare anser vi att det råder ett *dynamiskt förhållande mellan kulturen och förändringsprocessen* inom Apoteket. Med detta menar vi att ju mer företagskulturen, i form av ett mottagandefilter, släpper igenom av de nya given, desto större bli också dess porer, vilket leder till att mindre silas bort, något som i sin tur resulterar i att porerna än mer utvidgas, och så vidare.

En mer generell slutsats gällande själva *förändringsmottagandet* fram tills nu, annat än den kategorisering vi gjort i The coping cycle i fallstudiekapitlet, anser vi oss dock inte kunna dra utifrån denna undersökning. Detta då mottagandeprocessen är beroende av ett stort antal enskilda variabler, vilka än så länge varierar markant från individ till individ och från apotek till apotek. Däremot anser vi oss ha fått tillräcklig insyn i Apotekets *kulturellerade* förändringsproblematik för att avslutningsvis kunna lyfta fram *tre kritiska faktorer*, vilka vi anser vara nödvändiga för att en kulturförändring ska kunna ske i samband med ett införande av service management-principer i ett professionsorienterat företag. Dessa faktorer menar vi bidrar till en mer effektiv hantering och i slutänden eliminering av de mer begränsande karaktärsdragen som den rådande kulturen nu uppvisar. De kan sammanfattas till 1) *tidsaspektens betydelse*, 2) *vikten av ledningens engagemang och stöd* samt 3) *framväxten av en servicekultur anpassad efter professionens specifika förutsättningar*.

## 6.2 Tidsaspektens betydelse

Hittills i Apotekets förändringsarbete har störst fokus legat på verksamhetens hårda processer, vilka i huvudsak enbart representerar förändringar av första ordningen och således varken är särskilt komplexa eller tidskrävande till sin karaktär. Men ju mer förändringar av de mjuka processerna fokuseras genom förfiningen av de hårda, desto längre tidshorisont måste man ur ett ledningsperspektiv också räkna med.

Det tar oundvikligen lång tid för individer att först våga ifrågasätta sina etablerade tankegångar och värderingar, och att därefter finna sig till rätta i nya system. Det är således av yttersta vikt att ledningen låter denna process få ta sin tid och helt enkelt accepterar att tidshorisonten kan variera kraftigt från individ till individ. Slutsatsen blir således att det är av stor betydelse att från ett ledarsperspektiv ha tålamod och inte försöka skynda på det känslomässiga accepterandet av nya sätt att handla och tänka i verksamheten. Ett sådant agerande kan snarare få en diametralt motsatt effekt.

## 6.3 Ledningens och dess stöds betydelse

Redan i diskussionen kring den första kritiska faktorn för kulturförändring vid införandet av service management-principer, står det klart att ledningen spelar en ytterst betydande roll för mottagandet av olika förändringsinitiativ på en operativ nivå. Med tanke på tidsaspektens betydelse, blir det särskilt viktigt att ledarna är *uthålliga* men framförallt *konsekventa* i sitt chefskap. Detta då ledande nivåer, till följd av deras tidiga engagemang i utformningen av förändringsarbetet, ofta når adaptations- eller internaliseringsfasen långt före sina underordnade. Genom att agera föredöme, uppmuntra och stötta frontlinjens framsteg, och samtidigt kritisera inaktuellt beteende, som i Apotekets fall i huvudsak beror på monopollogiskt tänkande, har ledarna möjlighet att sakta men säkert dra sin personal genom the coping cycle. I detta sammanhang blir verktyg såsom intern kommunikation och utbildning avgörande, även om vi valt att inte behandla dem utförligt i denna undersökning.

## 6.4 En professionsmodifierad servicekultur

Den tredje och kanske mest kritiska faktorn i sammanhanget anser vi vara framväxten av en ny kultur, vilken är mer anpassad efter den nya affärslogiken och intåget av marknadsprinciper i apoteksdriften. Men frågan är om framväxten av en *servicekultur* enligt Grönroos definition, verkligen är ett oavkortat imperativ för implementeringen av service management-principer? Vår slutsats är, efter att ha studerat vårt fallföretags kulturrelaterade förändringsproblematik, att en viss modifikation av begreppet servicekultur blir nödvändig.

Vi instämmer dock med Grönroos att om ett företag framgångsrikt ska kunna införa service management-principer, bör kunden och dess upplevda tjänstekvalitet vara i något sorts fokus. *Men* samtidigt menar vi att denna förändring, i synnerhet i professionella företag såsom Apoteket, måste ske utifrån den aktuella organisationens specifika förutsättningar. Utifrån detta resonemang måste varje organisation således utforma *sin egen unika servicekultur*. I Apotekets fall anser vi att detta bör resultera i att man bygger den nya mer kundorienterade företagskulturen på de redan starka farmaciinfluerade värderingarna, vilka ligger nära de värden som även tjänsteforskningen förespråkar. Att helt bortse från de etiska värderingar som farmacin står för och värnar om kommer dock aldrig att vara möjligt. Detta eftersom Apotekets professionella natur alltid kommer att färga relationen mellan Apoteket och dess kunder. Vi anser att den klassiska sloganen *Kunden har alltid rätt* inte går att tillämpa rakt av i Apoteket, eftersom det här handlar om läkemedel och kunden faktiskt inte alltid vet vad som är bäst för dennes hälsa. Det kommer därmed aldrig att vara möjligt för Apoteket att definiera sig utifrån samma servicekriterier som ett traditionellt detaljhandelsföretag.

Att behovet av förändringar såsom ökat fokus på den funktionella kvaliteten och som i Apotekets fall mer detaljhandelsorienterade tankegångar, också måste få ett starkt fotfäste i de professionellas medvetanden vid implementering av service management i ett företag, råder det däremot ingen tvekan om. Vi menar därför att den servicekultur som successivt bör växa inom Apoteket ska ses som en *unik hybridkultur* mellan å ena sidan farmacin och å andra sidan detaljhandels värden. Vi anser således, utifrån vår ställda diagnos, att en ny företagskultur är den *bästa medicinen* för Apotekets framtida framgång.

# Källförteckning

## Böcker

Ahrenfelt, Bo (1995) *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Börjesson, Mats (2003) *Diskurser och konstruktioner – En sorts metodbok*. Studentlitteratur, Lund.

Carnall, Colin A (2003) *Managing change in organizations*. 4:e upplagan. Prentice Education Limited, Essex..

Flaa, Paul et al. (1995) *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Giddens, Anthony (1991) *Modernitet och självidentitet – Självet och samhället i den senmoderna epoken*. Daidalos AB, Göteborg.

Grönroos, Christian (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM-ansats*. Liber AB, Malmö.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Kotler, Philip; Bowen, John & Makens, James (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Tredje upplagan. Pearson Education Inc, New Jersey.

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudiens som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.

Svedberg, Lars (2003) *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Weick, Karl E & Sutcliffe, Kathleen M (2001) *Managing the unexpected – Assuring high Performance in an Age of Complexity*. John Wiley & Sons, Inc, San Francisco.

## Artiklar

Atkinson, Philip (2005) *Managing Resistance to Change*. Management Services. Spring 2005, 49. Sid 14-19.

Carney, Marie (2006) *Understanding organizational culture – the key to successful middle manager strategic involvement in the health care delivery?* Journal of Nursing Management. Nr. 14. Sid 23-33.

Nelson, Terry & Coxhead, Helene (1997) *Increasing the probability of re-engineering/ culture change success through effective internal communication*. Strategic Change. Vol. 6. Sid 29-48.

Skålén, Per & Strandvik, Tore (2005) *From prescription to description: a critique and reorientation of service culture*. Managing Service Quality. Vol.15, Nr. 3. Sid 230-244.

## Muntliga källor

Aldevinge, Ulf. Apotekschef på Apoteket Hjorten i Lund. *Personlig intervju 2006-04-20*.

Engberg, Catharina. Apotekschef på Apoteket Fasanen i Malmö. *Personlig intervju 2006-04-18*.

Eriksson, Ulrika. Divisionschef på Apoteket AB i Stockholm. *Personlig intervju 2006-04-27*.

Haraldsdottir, Bojan. Apotekschef på Apoteket Hjorten i Malmö. *Personlig intervju 2006-04-20.*

Hurtig, Gunilla. Apotekschef på Apoteket St Knut i Lund. *Personlig intervju 2006-04-20.*

Jönsson, Helen. Apotekschef på Apoteket Norringen i Kristianstad. *Personlig intervju 2006-04-21.*

Kristensson, Lena. Apotekschef på Apoteket Kronan i Ängelholm. *Personlig intervju 2006-04-15.*

Odsell, Inger. Apotekschef på Apoteket Kronprinsen i Malmö. *Personlig intervju 2006-04-20.*

Persson, Bodil. Apotekschef på Apoteket Björnen i Helsingborg. *Personlig intervju 2006-04-19.*

Roos, Helen. Apotekschef på Apoteket Hägern i Malmö. *Personlig intervju 2006-04-18.*

Sturesson, Petra. Apotekschef på Apoteket Lejonet i Helsingborg. *Personlig intervju 2006-04-18.*

Tihanyi, Irène. Apotekschef på Apoteket Svanen i Kristianstad. *Personlig intervju 2006-04-21.*

Åderman, Jan. Regionchef för Region Syd i Apoteket AB. *Personlig intervju 2006-04-10.*

## **Företagsinterna källor**

*Årsredovisning 2005.* Apoteket AB.

*Kultur i förändring – arbetsmaterial om Apotekets företagskultur våren 2001.* Apoteket AB.

## **Elektroniska källor**

*www.apoteket.se.* 2006-05-02.



## Referenslitteratur

Ekman, Annalill (2004) *Lärande organisationer i teori och praktik – Apoteket lär*. Doktorsavhandling. Uppsala Studies in Education 105, Uppsala.

Lindstedt, Inger (2002) *Textens hantverk – Om retorik och skrivande*. Studentlitteratur, Lund.

Nordgren, Lars (2003) *Från patient till kund – Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Doktorsavhandling. Lunds Business Press, Institute of Economic Research, Lund.

Rieckner, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

*Svenska skrivregler utgivna av Svenska språknämnden* (2002) Liber, Stockholm.

Westrup, Ulrika; Eldh, Christer & Sjöbäck, Karin (2005) *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

# Bilaga 1 – Apotekets organisationsschema



*\*Företagsövergripande funktioner finns för:  
Kommunikation Marknad, Human Resources, Kvalitet, Ekonomi, och Affärscontrolling,  
IT, Juridik, Logistik, Inköp, Säkerhet, Sortiment/Tjänster för privatkunder,  
Läkemedelsinformation, Etablering, Forskning och Utveckling.*

*Organisationschema hämtat från [www.apoteket.se](http://www.apoteket.se)*

# **Bilaga 2 – Intervjuguide Regionchefen**

## **Malmö den 10 april 2006**

### **Allmänt om Regionchefen och Apoteket AB**

1. Hur länge har du varit verksam inom Apoteket och vilken roll fyller du inom företaget?
2. Vad står ordet service för inom Apoteket?
3. Anser du att Apoteket har genomgått förändringar i fråga om servicetänkande under de senaste åren?
4. Om så är fallet; vilka och varför har dessa förändringar varit nödvändiga?
5. Talar man om en företagskultur inom Apoteket? I så fall hur påverkas denna av ett ökat servicefokus?
6. Vilka, inom Apoteket, anser du vara nyckelpersoner i detta förändringsarbete?

### **Generellt om apotekscheferna**

7. Hur ser strukturen av apotekschefer ut i Skåne? Kön, ålder, utbildning, erfarenhet...
8. Vilka egenskaper kännetecknar en "bra" apotekschef?
9. Har apotekschefernas roll förändrats genom åren, särskilt med det ökade servicetänkandet i åtanke?

### **Relationen mellan ledning och apotekscheferna**

10. Vilka verktyg ges apotekscheferna uppifrån som hjälp i sitt arbete gällande implementeringen av ett ökat servicetänkande?
11. Har dessa hjälpmedel förändrats till följd av de senaste årens utveckling?
12. Hur anser du att förändringsarbetet har mottagits/mottas av apotekscheferna?
13. Är det något som du känner att du vill tillägga?

# **Bilaga 3 – Intervjuguide Apotekscheferna**

## **Skåne vecka 16 2006**

### **Allmänt om Apotekschefen och Apoteket AB**

1. Berätta kort om dig själv – hur ser din historia inom Apoteket ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
2. Vilka förändringar upplever du att Apoteket har genomgått i fråga om servicetänkande under de senaste åren?
3. Vilka anser du vara de huvudsakliga förklaringarna bakom dessa förändringar?
4. Hur skulle du vilja beskriva företagskulturen inom Apoteket, och anser du att denna nu är i förändring?
5. Känner du att det finns en lojalitet mot Apoteket AB inom alla nivåer i företaget?

### **Apotekschefens nya roll**

6. Vilken roll anser du att ni som apotekschefer spelar i det inledda förändringsarbetet i jämförelse med andra ledande positioner i företaget?
7. Beskriv din apotekspersonals struktur i förhållande till kön, ålder och erfarenhet.

### **Specifikt om förändringsarbetet**

8. I ditt ledarskap, hur stort fokus har du på förändringsarbetet gällande servicetänkande?
9. Hur upplever du att din personal mottar dessa direktiv gällande det nya tänkandet och vilka tror du är förklaringarna till att det mottas på detta sätt?
10. Hur hanterar du eventuell problematik gällande kommunikationen av förändring?
11. Anser du att du har de verktyg och det stöd uppifrån som krävs för att kommunicera och hantera förändringen?
12. Vilka känner du är de svåraste aspekterna av din roll som drivare av förändring?
13. Är det något du känner att du skulle vilja tillägga?

# **Bilaga 4 – Intervjuguide Divisionschefen**

## **Stockholm den 27 april 2006**

### **Allmänt om Divisionschefen och Apoteket AB:s förändringsarbete**

1. Berätta kort om dig själv – hur ser din historia inom Apoteket ut, vilken utbildning samt annan erfarenhet har du?
2. Vad anser du att ordet service står för inom Apoteket?
3. Upplever du att Apoteket har genomgått förändringar i fråga om servicetänkande under de senaste åren – i så fall vilka och av vilken anledning?
4. Vilka, inom organisationen, anser du spelar nyckelrollerna i Apotekets inledda förändringsarbete?
5. Finns det en uttalad vision gällande vart organisationen vill komma med dessa förändringar gällande inställningen till service?
6. Finns det en tidshorisont för detta förändringsarbete?

### **Kultur och motstånd**

7. Hur skulle du vilja beskriva den rådande organisationskulturen inom Apoteket? Hur tror du att den påverkas av de förändringar gällande servicefokus som nu föreligger?
8. På vilket sätt och med vilken styrka upplever du att värnandet om farmacin genomsyrar organisationen?
9. Upplever du att det finns konflikter mellan olika intressen inom verksamheten, framförallt gällande ökat fokus på service?
10. På vilken nivå inom bolaget anser du att eventuella konflikter är som mest påtagliga och hur yttrar sig dessa?

### **Apotekets framtid**

11. Vilka tror du är de kritiska framgångsfaktorerna för Apoteket gällande förändringsarbetet inom den närmsta framtiden?
12. Är det något du skulle vilja tillägga?