



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Profilering på en ny marknad

:En studie av Apoteket AB

Ann-Cathrin Bertha
Susanna Heier
Boel Henriksson
Markus Odenberger

Kandidatuppsats ht 2009

nr 14068

Handledare: Christine Blomqvist
Examinator: Roland Knutsson

Förord

Vi vill inleda denna uppsats med att tacka våra respondenter som tagit sig tid till att ställa upp i intervjuerna. Utan er insats hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Christine Blomqvist för sin inspirerande och hjälpsamma handledning.

Till sist vill vi tacka vår opponenter för deras synpunkter, idéer och feedback under arbetets gång.

Ann-Cathrin, Boel, Markus & Susanna.

Lund, januari 2010



SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:** Profilering på en ny marknad: En studie av Apoteket AB
- Seminariedatum:** 2009-01-18
- Ämne:** FEKK01, Examensarbete kandidatkurs, 15 poäng
- Författare:** Ann-Cathrin Bertha, Susanna Heier, Boel Henriksson & Markus Odenberger
- Handledare:** Christine Blomqvist
- Bakgrund:** Den 1 juli 2009 avskaffades apoteksmonopolet i Sverige, vilket innebar att Apoteket AB blev en av flera aktörer på en marknad med nya villkor och möjligheter. Regeringen hoppas därigenom att Apoteket AB:s kvalité och service ska förbättras samt att öka priskonkurrensen på receptbelagda liksom receptfria läkemedel.
- Problem:** Till följd utav apoteksmarknadens avreglering, kommer Apoteket AB att möta konkurrens, vilket medför att de behöver omprofilera sig. Profilering betyder samspelet mellan ett företags -identitet, -image och -profil. För en god profilering behöver dessa överrensstämma och här i ligger problematiken, då omprofilering är en komplicerad och tidskrävande process som kräver förändringar och försiktighet i ledningens arbete.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera problematiken kring företagsprofilering vid en marknadsomställning, från monopol till konkurrens.
- Metod:** Vi har valt att använda oss av framför allt sekundärdata. Vidare har vi använt oss utav olika intervjuformer för att skaffa fram primärdata.
- Slutsats:** Ett företag som arbetar med omprofilering vet att detta är ett skede som tar lång tid. Det är dessutom ett arbete vars resultat är svårt att mäta. Vi kan se att det finns flera verktyg som ett företag måste arbeta med för att få en framgångsrik profilering. De verktyg som företaget måste arbeta med är att utveckla ett starkt varumärke, skapa klara visioner, mål och väletablerade ledord samt att ständigt arbeta med att ge god service och nöjda kunder. Särskilt på en detaljistmarknad med många konkurrenter.



Fem nyckelord: profilering, omreglering, profil, image, identitet



ABSTRACT

- The title of the thesis:** Re-branding on a new market: A study of Apoteket AB
- Seminar date:** 2009-01-18
- Course:** FEKK01, Bachelor thesis in business administration 15 ECST
- Authors:** Ann-Cathrin Bertha, Susanna Heier, Boel Henriksson & Markus Odenberger
- Advisors:** Christine Blomqvist
- Background:** On the 1st of July 2009 the Swedish government abolished the pharmacy monopoly, which implied that the Apoteket AB became one of many players on a market with new conditions and possibilities. The government hopes that through this liberalization the quality and service of Apoteket AB will improve and that the price competition on pharmaceutical products with and without prescription will increase.
- Problem:** As a result out of pharmacy market deregulation, Apoteket AB will face competition, which means that they need to re-profile. The work behind corporate brand contains the interaction between a corporate identity, image and profile. In order to achieve a successful corporate brand these factors needs to interacted, here's also where the challenge lies for many companies. The work behind corporate branding is a complicated and time-consuming process, which requires changes and carefulness in the work of the management.
- Research issue:** The purpose with this essay is to investigate and analysis problems with companies profile, when the market structure changes, from a monopoly to a market competition.
- Methodology:** We have chosen to use especially secondary dates. Furthermore we have also used different form of interviews to collect primary data.
- Conclusions:** A company that works with re-branding knows that this is a progress that takes time. It's also a progress that is hard to measure. We can see that there are several tools that a company needs to work with to get a successful re-branding. The tools that a company needs to work with are to develop a strong brand, create a clear vision, goals and well



established keywords in the company. To work with good service and happy customers are also important in a retail market with many competitors.

Keywords: profile, dereconstruction, marketing, image, identity



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning	
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Syfte	3
2 Metod	
2.1 Kvalitativ metod	4
2.2 Intervjumetod	4
2.3 Urval	5
2.4 Primär- och Sekundärdata	6
2.4.1 Informationssökning	6
2.5 Källkritik	7
3 Teoretisk referensram	
3.1 Olika konkurrensmarknader	9
3.1.1 Marknadsförändring	9
3.1.2 Marknadsformer	9
3.2 Identitet	11
3.2.1 Företagskultur som del av identiteten	11
3.2.2 Intern marknadsföring & kommunikation	13
3.2.3 Två sorters samt övergripande mål för intern marknadsföring	14
3.3 Profil	15
3.3.1 Strategi	15
3.3.2 Kotters förändringsprocess	16
3.3.3 En tjänsteinriktad strategi	18
3.3.4 Kundvärdeskapande process	18
3.3.5 Service management	20
3.3.6 Servicekultur	21
3.3.7 Marknadsföring	22
3.3.8 Varumärket	23
3.3.9 Logotypen	23
3.4 Image	24
3.4.1 Corporate image & reputation	25
3.4.2 Kundnöjdhets index	26
4 Empiri	
4.1 Apoteket AB: s roll på marknaden	28
4.1.1 2000- talet	28
4.1.2 Strategi för omreglering	30
4.2 Profilerings	31
4.2.1 Apoteket AB:s identitet	31
4.2.2 Apoteket AB:s profil & varumärke	32
4.2.3 Apoteket AB:s image	34
4.3 Apoteket AB:s konkurrensmarkand	35
4.3.1 Aktörerna på apoteksmarknaden	35
4.4 Omregleringens vinster	37
4.4.1 Svenska elmarknaden	37



4.4.2 Svenska taximarknaden.....	38
4.4.3 Svenska posten	38
5 Analys	
5.1 Apoteket AB.....	40
5.1.1 Apoteket AB:s nya marknad	40
5.1.2 Konkurrensmarknad	41
5.1.3 Jämförelse med tidigare avreglerade marknader.....	41
5.2 Identitet.....	43
5.2.1 Samspelet kultur och intern marknadsföring	43
5.3 Profil.....	44
5.3.1 Strategi	45
5.3.2 Förändringsprocess.....	47
5.3.3 Marknadsföring	50
5.4 Image.....	51
5.4.1 Apoteket AB:s corporate image	51
5.4.2 Apoteket AB:s ledord.....	52
5.4.3 Apoteket AB:s logotyp.....	53
5.5 Diskussion	53
6 Slutsats	57
7 Referenser	
7.1 Tryckt Källa.....	60
7.2 Elektronisk Artikel & Rapport	62
7.3 Elektronisk Källa.....	63
7.4 Figur	65
7.5 Tabell.....	65
7.6 Bilaga	65
Intervjufrågor till Apotekskunder.....	66
Intervjufrågor till Joakim Dahlgren.....	67
Intervjufrågor till Eva Eriksson.....	68
Intervjufrågor till Eva Fernvall	69



1 INLEDNING

I följande kapitel sker en beskrivning av bakgrunden till vår frågeställning, följt av en diskussion med problematisering om varför vi valt vårt ämne. Vidare presenteras vår frågeställning följt av vårt syfte.

1.1 BAKGRUND

Den 1 juli 2009 avskaffades apoteksmonopolet och Apoteket AB blev därmed en av flera aktörer på en helt ny marknad med nya förutsättningar och spelregler.¹ Förändringarnas tid som apoteket står inför har både sina för- och nackdelar. Enligt Göran Häggglund, hoppas han att slopat monopol ska leda till förbättrad kompetens, bättre kvalitet och service samt att öka priskonkurrensen på receptbelagda liksom receptfria läkemedel.²

Receptfria läkemedel kan från och med den 1 november 2009 säljas i dagligvaruhandeln.³ Apoteket har försökt att framför allt under 2000-talet utveckla sina tjänster, där nya kundkanaler har skapats bland annat genom internet. Här har man utökat sina försäljningstjänster och sin information till privatkunder och vårdgivare. Men på grund av EU-medlemskapet, ifrågasattes Apoteket AB:s ensamrätt och i maj 2005 fastslog EG-domstolen dock att vårt system är förenligt med EU-reglerna så länge vi inte diskriminerar några tillverkare eller produkter. Men till följd av den borgerliga valsegern 2006 beslöt den nya regeringen ändå att omreglera apoteksmarknaden och därav beslutades att monopolet skulle avskaffas, närmare bestämt den 29 april 2009.⁴

Omregleringen kommer att innebära att 466 stycken av Apoteket AB:s 946 ägda apotek säljs i kluster till större finansiärer.⁵ Dessutom kommer ytterligare 150 apotek säljas till enskilda entreprenörer.⁶ De apotek som säljs till stora finansiärer kommer att få sin egen utformning i butiken. Det gemensamma för alla apotek är öppettiderna, den nya logotypen, som är framtagen för att användas som en kvalitetsstämpel,⁷ samt kravet att alla apotek måste

¹ Apotekets hemsida

² Regeringen

³ b) Apotekets hemsida

⁴ Apotekets hemsida

⁵ Läkemedelsvärlden

⁶ b) Omstruktureringsbolaget

⁷ Läkemedelsverket



tillhandahålla alla förordnade läkemedel till kunderna.⁸ Utöver de apotek som är till försäljning kommer även andra aktörer träda in på marknaden med sina egna butiker.⁹

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Flertalet studier har gjorts om apoteket men ingen har fokuserat på omprofileringen från Apoteket AB:s sida som konsekvens av en avmonopolisering. Vilket gör det intressant att titta närmare på hur ett företag omprofilerar sig på en förändrande marknad. Efter ikraftträdandet av avregleringen kommer Apoteket AB tampas med konkurrenter, vilket innebär en kamp om konsumenten och dess önsknings. För Apoteket AB:s del innebär det en ny profileringsmöjlighet, i syfte att fortsätta vara kvar på marknaden och vara ett av kundens naturliga val som läkemedelsförsäljare. De produkter som kommer att finnas på marknaden är mycket likartade. Detta innebär för aktörerna, att det gäller att kunna visa upp något speciellt för konsumenterna i form av bra varumärke, image och service och inte bara en massa produkter. Det är här som bra profileringsarbete kan vara avgörande för att lyckas på marknaden.

Det som vidare gör denna problematik intressant är att Apoteket AB går från ett statligt ägt företag, med en omsättning på 41,7 miljarder kronor från 2008,¹⁰ till att på egen hand klara sig på en marknad med färre butiker och nya aktörer som har stora investmentbolag bakom sig och som drivit en aggressiv försäljning och marknadsstrategi på andra marknader. På en marknad under konkurrens arbetar ett företag med marknadsföring och reklam för att synas bland andra konkurrenter. För att Apoteket AB ska kunna sticka ut från sina konkurrenter tror vi att de behöver en väl genomarbetad företagsprofilering som kan resultera i en lyckad marknadsföring. Ett marknadsföringsarbete som Apoteket AB tidigare inte behövt lägga lika mycket resurser på som ensam aktör på sin marknad.

Företagsprofilering på apoteksmarknaden är ett oidentifierat forskningsområde som vi anser är fascinerande och som besitter en tydlig problematik om hur samspelet mellan ett företags identitet, image och profil överensstämmer, det vill säga profilering. Tidigare studier på Apoteket AB, har endast koncentrerat problematiken och behandlat begreppen separat. Vi

⁸ b) Omstruktureringsbolaget

⁹ Apoteket AB:s årsredovisning 2008

¹⁰ Apoteket AB:s årsredovisning 2008



anser att i synnerhet företag som genomgår en marknadsomställning behöver beakta och kontrollera sin profilering mer än andra företag, det vill säga interaktionen begreppen emellan. Utan integration och översyn, ges företaget situationer som kan vara svårhanterliga. Att dessutom genomgå en marknadsreform av den här karaktären skapar utforskat material och nya rön, vilka kan ge uppkomst till nya och intressanta teorier inom profileringsområdet.

1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

Marknaden för apotek omreglerades 1 juli 2009 och möter nu en konkurrerande marknad. Denna uppsats ämnar studera hur Apoteket AB kan profilera sig gentemot sina nya konkurrenter. Uppsatsen kommer att grundas på följande huvudfråga:

- Hur sker omprofilering av ett företag vid en marknadsomställning?

För att lättare kunna besvara denna fråga har vi skapat tre underfrågor som lyder följande:

- Hur arbetar ett företag med sin *identitet* vid en marknadsomställning?
- Hur arbetar ett företag med sin *profil* vid en marknadsomställning?
- Hur arbetar ett företag med sin *image* vid en marknadsomställning?

1.4 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera problematiken kring företagsprofilering vid en marknadsomställning.



2 METOD

I följande kapitel kommer vi att beskriva tillvägagångssättet för att kunna besvara vår frågeställning. Vi kommer även att beskriva hur informationsinsamlingen gått till och hur de intervjufrågor vi ämnar genomföra, är designade.

2.1 KVALITATIV METOD

En kvalitativ metods syfte är att förstå sitt undersökningsmaterial och kunna ge det en begründad tolkning, för att frågeställningens resultat ska innehålla olika perspektiv. Eftersom man har som avsikt att noga observera och under en längre tid iaktta sitt studieobjekt, ger den information man får fram ingen generell giltighet.¹¹ Med detta som bakgrund ska vår undersökning och våra frågeställningar skapa förståelse för den existerande problematiken som ett företag står inför när en omprofilering föreligger.

2.2 INTERVJUMETOD

Vi valde att använda oss av tre olika metoder då vi intervjuade våra respondenter. Metoderna vi använde oss av var; personlig intervju, telefonintervju samt enkät. Detta för att det var olika svårt att få kontakt med de olika respondenterna. Enligt Lundahl och Skärvard finns ett antal tillämpbara huvudtyper när man ska utföra och planera en intervju. Vi valde att bestämma frågorna som gavs till alla respondenter på förhand, men inte tvunget i vilken ordning de ställdes.¹²

Vi valde att intervju personer med olika befattningar inom Apoteket AB för att få våra frågor besvarade utifrån deras olika perspektiv.¹³ Vi var medvetna om att dessa personer kunde vara extra känsliga med att uppge information och svar på våra frågor, eftersom informationen kan vara sekretessbelagd. Detta då apoteksmarknaden är i ett känsligt skede och man vill kanske inte avslöja den strategiska förändringen. Detta medförde att vi försökte ställa frågor som var tillräckligt tillfredställande för oss men samtidigt utan att skapa en dålig relation med respondenten. Våra intervjufrågor som riktats till Apoteket AB, har varit fokuserade på deras image, profil och identitet. Vi har intervjuat:

¹¹ Holme & Solvang, 1997

¹² Lundahl & Skärvard, 1999

¹³ Ibid.



- Eva Fernvall, varumärkesdirektör för Apoteket AB
- Joakim Dahlgren, tidigare anställd inom Apoteket AB
- Eva Eriksson, butikschef för Apoteket AB på Välacentrum i Helsingborg

Vi valde att intervjua dessa respondenter för att få en djupare förståelse och insyn i företaget. Slutligen valde vi även att vända oss till apotekskunder för att göra en enkät och därmed få deras syn på apoteksmarknaden.

Frågorna grundar sig på en disposition där vi börjar med några inledande frågor för att få en uppfattning om respondentens bakgrund. Därefter följer tre underrubriker som grundar sig på våra problemfrågeställningar. Sist men inte minst ställer vi några övergripande frågor. Varför vi tillämpar detta format av frågor, är för att komma profil, identitet och image närmare.

Vi vill gärna reflektera lite kring intervjuerna då intervjun med Eva Fernvall strukturmässigt skiljer sig gentemot den telefonintervjun med Joakim Dahlgren. Eftersom Eva Fernvall var svår att få tag i, fanns ingen möjlighet för följdfrågor. Intervjun skedde via e-mail, vilket gjorde frågorna väldigt strukturerade, som ovan beskrivits. Detta medför ett visst bortfall och misstolkning av information som annars skulle kunna vara värdefull. Hade vi fått tillgänglighet till denna information, hade kanske vår uppsats präglats av en annan fokus. Undersökning av en företagsidentitet kräver vistelse på plats, under en längre period, för att kunna dra slutsatser om den. På grund av en begränsad tid och resurser, har vi inte kunnat studera detta fenomen noggrannare och kan därför inte göra utsagorna mer berikade än vad vi gjort.

2.3 URVAL

Urvalet av informationssökningen har helt utgått från våra frågeställningar vilket även Holme och Solvang rekommenderar.¹⁴ I vårt fall handlar det om omprofilering vid ett avskaffande av monopol. Kvale, som inriktar sig på forskningsintervju, menar att det urval som används för en undersöknings syfte, varierar. Han menar vidare att informationen man får utav intervjuerna är det viktigaste och inte antalet tillfrågade. Det som även har betydelse för

¹⁴ Holme & Solvang, 1997



intervjun, enligt Kvale, är att vissa respondenter är mer eller mindre lämpliga att intervjua. Respondenten borde vara välmotiverad, samarbetsvillig, värtalig, konsekvent i uttalanden och kunnig inom sitt eget ämnesområde.¹⁵

Då apoteket riktar sig mot större delen av Sveriges befolkning har vårt urval av respondenter bara gett oss en antydning till vad befolkningen tycker och tänker inom detta ämnesområde. Vi var tre stycken som intervjuade, för att förhindra en eventuell intervjuarbias.¹⁶ Vi intervjuade slumpmässigt 80 personer, med hjälp av enkät, ett så brett åldersintervall som möjligt av både det kvinnliga och manliga könet.

2.4 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA

Informationen som insamlas till undersökningen kan vara av olika karaktär. Ibland används uttrycket ”paper and people”.¹⁷ Informationen som hämtas från dokument och dylikt är av *pappersformat*. Kan exempelvis vara litteratur, årsredovisningar, protokoll etc. medan information hämtat från *människor* bygger på intervjuer, enkäter etc. Information kan vidare karaktäriseras med betoning på förstahands- och andrahandsdata. Vid det förstnämnda har forskaren själv samlat in data och vid det andra alternativet härstammar data från andra, alltså inte forskaren själv.¹⁸

I alla studier är primär- och sekundärdata av relevans. Men begreppen tenderar att även skapa en viss problematik, rörande hur pass trovärdig samt hur pass giltig informationen är. Inom undersökningsmetodikens benämner man dessa ord som *reliabilitet* respektive *validitet*. Studier som innehåller uppenbarliga brister, vad beträffar de ovannämnda begreppen, ger ingen riktig bild av det man undersöker och skall därför tolkas med skepsis.¹⁹ Därför kommer vi att vara noggranna med källor, eftersom resultatet och slutsats måste understödjas av tillförlitlig och giltig information.

2.4.1 Informationssökning

Viktigt att nämna är att insamlingen av information har skett från olika källor, oberoende av varandra, detta för att öka objektiviteten. Uppsatsarbetet började med en informations-

¹⁵ Kvale, 1997

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Lundahl & Skärvard, 1999

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.



insamling utav redan befintlig data, sekundärdata, inom vårt problemområde. I teorin kommer vi att beskriva de olika nyckelorden: identitet, profil och image samt med relevanta teorier försöka applicera dessa på Apoteket AB:s omprofilering.

Andra sekundärdata som vi har använt oss av, är bland annat artiklar, gamla uppsatser samt svensk och engelsk litteratur. Dessutom bör tilläggas att vi har använt oss av både artikel- och litteratursökningar via bland annat Lunds universitets kursbibliotek så som Lovisa, Libris, Abi Inform samt Elin, sökmotorn google.com, uppsatser.se, apoteket.se, Omstruktureringsbolaget.se, apoteksnyheter.se. Vid sökning efter litteratur har exempelvis följande nyckelord använts: image, identitet, profil, corporate brand, corporate image, corporate identity, monopol, dereconstruction, profilering, apotek, omstrukturering, retail identity samt retail image.

2.5 KÄLLKRITIK

Inom alla områden där undersökningar genomfördes, krävdes en kritisk granskning av den insamlade data som har legat till grund för undersökningen. Avsikten med att vara källkritisk är att avgöra om källan mäter det den utger sig för att mäta (validitet) och om dess felfrekvens är låg (reliabilitet).²⁰

Vi har valt att variera oss av olika källor för att på så vis, få olika infallsvinklar för vårt ämne. Vi har varit extra uppmärksamma på vårt val av källor då vi valt att variera litteraturen med internetkällor och artiklar, för att på detta sätt göra vår uppsats mer trovärdig. Då avregleringen av apoteksmarknaden nyligen skett så har vi medvetet använt oss utav flertalet internetsidor, vilket har gett oss en uppdaterad bild av förändringen. Vi har i sin tur försökt använda oss utav så relevant samt tillförlitlig internethänvisning som möjligt. Vad det gäller uppgifter om Apoteket AB:s koncern och vad VDn Stefan Carlsson har sagt, har vi dessvärre endast kunnat hämta information från Apotekets hemsida, vilket innebär att informationen nästan enbart är vinklad utifrån ett perspektiv.

Den litteratur vi har använt oss av sträcker sig ifrån 1982 fram till 2009. Fast att litteraturen sträcker sig så långt bak i tiden, så har den litteratur varit nödvändig och intressant i vårt fall. Då vi vill jämföra tidigare avreglerade marknader samt hitta fakta om profilering. Fast att en

²⁰ Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006



yngre källa oftast är till att föredra enligt Ejvegård så menar han även att man måste hitta någon sorts av balans i detta då en forskare hittar information från tidigare teorier i sin forskning.²¹

²¹ Ejvegård, 2003



3 TEORETISK REFERENS RAM

Under följande kapitel redogör vi för den teori som vi finner relevant och applicerbar. Först definierar vi olika marknadsformer. Sedan beskriver vi identitet, profil och image och vad dessa begrepp inbegriper och kan hjälpa oss att senare analysera empirin.

3.1 OLIKA KONKURRENSMARKNADER

Här presenterar vi olika konkurrensmarknadsformer. Dessa är medtagna för att ge läsaren insyn och bättre förståelse i vilken marknadsform vårt fallföretag lämnar och vilken marknad de kommer att kliva in i.

3.1.1 Marknadsförändring

En marknad kan innehålla en eller flera agerande aktörer beroende på om den är reglerad eller inte. Om en marknad utgörs av fria inträden, alltså ofullständig konkurrens, kommer antalet aktörer vara betydligt fler än två. Motsatsen till den här marknadsformen är rent monopol.²² Roland Knutsson, professor på Lunds Universitet, diskuterar i en artikel angående konkurrensanalys, hur konkurrens kan beskrivas med olika strukturella faktorer, på efterfråge- och utbudssidan. Dessa faktorer inkluderar; antalet köpare och till hur stor grad produkterna som säljs på marknaden är differentierade.²³

3.1.2 Marknadsformer

För att få en lite djupare förståelse för hur ett företag kan omprofilera sig vid en omreglering, måste man även förstå vad det innebär att verka i en ny marknadsform. Då vårt fallföretag går från monopol till en konkurrerande marknad, kommer vår fokus bara ligga på några av marknadsformerna.

Rent monopol innebär att det finns en ensam aktör på marknaden; kan vara statligt eller privatägt. Monopol är en marknadsform som främjar konsumenterna minst och producenterna mest, då de kan reglera priserna själva. Dock menar Kotler att monopol som är statligt ägda, måste sätta ett rättvist pris för konsumenterna och får prissätta så pass högt att företaget kan

²² Axelsson, Holmlund, Jacobsson, Löfgren & Puu, 2007

²³ Knutsson, 2008



upprätthålla och expandera sin verksamhet.²⁴ Ett exempel är det statligt ägda alkoholmonopolet som fortfarande finns i Sverige.²⁵

Perfekt konkurrens är marknadsformen som utgör den extrema motpolen till rent monopol. Denna marknad kännetecknas av att det finns många och små företag i förhållande till utbud och efterfrågan.²⁶ Enligt Axelsson et al så ska det råda perfekt, eller med andra ord, fullständig konkurrens på alla marknader, men detta är extremt fall, som förutsätter att företag måste anpassa produktionen så att marginalkostnaderna (kostnaden för att ytterligare en enhet ska produceras) blir lika med försäljningspriset.²⁷ Produkter på en marknad med perfekt konkurrens kan t.ex. vara tulpaner som oftast inte går att urskilja från varandra och kunden väljer då utefter vilket pris som är satt.²⁸

Monopolistisk konkurrens består av flera producenter och konsumenter på en väldigt heterogen marknad där man konkurrerar med produkter vilka är likartade men inte identiska, t.ex. klädesmarknaden. På denna marknad innebär det att konsumenterna utsätts för högre priser, jämfört med perfekt konkurrens.²⁹ Kotler menar att om företagen ska kunna differentiera sig mellan varandra, måste man hitta *ett* kundsegment som man kan inrikta sig på.³⁰

	En Säljare	Få Säljare	Många Säljare
Odifferentierad Produkt	Rent Monopol	Rent Oligopol	Perfekt Konkurrens
Differentierad Produkt		Differentierad Oligopol	Monopolistisk konkurrens

Figur 1: Antal säljare och produktdifferentiering på olika marknader.³¹

²⁴ Armstrong & Kotler, 2005

²⁵ Nationalencyklopedin

²⁶ b) Nationalencyklopedin

²⁷ Axelsson et al, 2007

²⁸ Knutsson, 2008

²⁹ Aktiesite

³⁰ Armstrong & Kotler, 2005

³¹ Knutsson, 2008



3.2 IDENTITET

I detta avsnitt beskriver vi företagskulturen och den interna marknadsföringen som är grunden till kommunikationen mellan anställda i företaget. Dessa utgör vad företagets medarbetare står för, det vill säga identiteten.

Att identifiera ett företags identitet är svårt och kräver omfattande arbete, detta menar Hinn och Rossling. Samspelet identitet och företagskultur måste fastställas. Både identiteten och image avspeglar hur företagskulturen kan vara. Vidare berättar Hinn och Rossling, att identitet handlar om allt som binder samman företaget och dess respektive intressenter, människor, produkter, rykten, reklam, förpackning, butiker, bruksanvisning, symboler med mera. Dessa komponenter sätts samman till en identitetsmix som benämns identitetsbärare. Ett exempel på identitetsbärare är företagsnamnet. Kunderna kopplar ihop företagets olika egenskaper efterhand som de lär känna företaget och produkterna bakom namnet. Ett genomarbetat identitetsarbete leder till bättre överrensstämmelse mellan olika individer, vad gäller ett företags eller en produkts image.³²

*”Klädedräkten har använts flitigt genom historien för att markera status och tillhörighet, främst av kyrka och stat, med exempel från militära och polisväsendet”.*³³ Med speciellt inriktade och utmärkande kläder förstärks upplevelsen hos både bäraren och åskådaren, om vilka roller respektive innehar. Hos bäraren skapas rollinlevelse, identifikation och självförtroende. Mottagaren får en signal om vad han/hon kan förvänta sig samt förtroende och trygghet. Uniform besitter en speciell betydelse, både för individens men även för företagets identitet och en del företag utnyttjar detta mer framgångsrikt än andra. Företag använder sig exempelvis av kläddesigners som svarar för framtagningen av företagets identitetsprogram. Eftersom varje apoteksbutik och personalen kontinuerligt arbetar nära kunder, är det viktigt att det första intrycket av såväl butiken som personalen är bra. Därför är kläderna ett av de centrala verktygen som kan hjälpa Apoteket AB att skapa ett gott första intryck.

3.2.1 Företagskultur som del av identiteten

Begreppet företagskultur definieras enligt Christian Grönroos så här:

³² Hinn & Rossling, 1994

³³ Ibid. s 93

”... används för att beskriva ett antal gemensamma normer och värderingar som delas av människorna i ett företag. Kultur är ett övergripande begrepp som förklarar varför människor gör vissa saker, tänker likadant; uppskattar samma mål, rutiner och till och med skämt bara för att de är medlemmar i samma organisation.”³⁴

Kulturen inom ett företag grundas på de värderingar som människor delar samt de normer som råder i en organisation. De gemensamma värderingarna blir sedan riktlinjer för personalen och deras arbete.³⁵ Företagskulturen uppstår från den tidpunkt företaget grundas och tillför företaget stabilitet, mening och förutsägbarhet.³⁶ Grönroos förklarar vidare att företagsklimatet till viss del beror på hur de interna relationerna samspelar mellan olika människor. Klimatet är nämligen ett vitalt förhållningssätt som symboliserar de anställdas känslor och vad de finner viktigt inom företaget.³⁷ Med en klar och tydlig företagskultur är det lättare att identifiera och handskas med ovanliga situationer. Dock är en stark kultur inte alltid bra.³⁸

När företaget konfronteras med svårhanterliga situationer, då omvärlden kontinuerligt förändras vilket medför att nya tankebanor måste beaktas, kan en stark kultur utgöra ett hinder. En stark kultur gör inte bara personalen trögrörliga, utan även ledningen kan ses som mindre lyhörd och som förlamade.³⁹

En svag företagskultur däremot, innebär att få eller inga gemensamma värderingar råder och det skapar otrygghet, då personalen inte vet hur de ska reagera och svara på de olika situationerna som uppstår i företaget. Råder en svag företagskultur kan en liknande situation leda till dåligt och stelt agerande från den anställdes sida, eller långa väntetider och en känsla av osäkerhet hos kunden. Detta leder till en ond cirkel av försämrade upplevelse och kvalitet av mötet med kunden och slutligen lämnar kunden företaget. Grönroos betonar vikten av en

³⁴ Grönroos, 2002 s 393

³⁵ Deal & Kennedy, 1982 refererat i Grönroos, 2002 s 398-399

³⁶ Schein, 1992 refererat i Grönroos 2002

³⁷ Schneider & Bowen, 1995 refererat i Grönroos 2002

³⁸ Grönroos, 2002

³⁹ Ibid.



företagskultur, eftersom vid en bristfällig sådan, existerar inga tydliga normer för personalen som skulle kunna kan vara till hjälp vid exempelvis säljutbildningar eller servicekurser.⁴⁰

Företagskultur är i synnerhet tillämpligt på Apoteket AB, eftersom den kan spegla vad företaget är och står för. Därför är det viktigt att personalen kontinuerligt motiveras och ges förtroendet att knyta kundrelationer.

3.2.2 Intern marknadsföring & kommunikation

För att kundrelationer ska bestå, är den interna marknadsföringen av stor betydelse. För att ett företag ska ha ett gott anseende hos konsumenten är det viktigt att den interna marknadsföringen fungerar väl. Detta innebär att den interna kommunikationen, den interna informationsspridningen, liksom den interna samordningen mellan olika aktiviteter bör fungera väl.⁴¹

Begreppet intern marknadsföring definierar Grönroos enligt följande:

”... bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. På så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt, stödjande personal, gruppledare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot service inriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.”⁴²

Den interna marknadsföringen är väldigt relevant för företag i förändring, detta beskriver Axelsson och Agndal utförligt i boken ”Professionell marknadsföring”. Man kan se företaget som en värdeskapande enhet, i vilken dess aktiviteter ses som en interaktion mellan interna leverantörer och interna kunder. För att nämna ett exempel kan man se materialanskaffningsenheten som en intern leverantör till produktionsenheten, vilket i sin tur är interna leverantörer till marknadsföringsenheten. Avstånden mellan dessa enheter kan både vara geografiska, värderings-, informations- och kunskapsmässiga avstånd. En viktig

⁴⁰ Grönroos, 2002

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid. s 369



synvinkel inom intern marknadsföring är att ledningen måste skapa insikt om företagets värderingar bland personalen. Axelsson och Agndal hänvisar till Grönroos som påpekar att intern marknadsföring blir framförallt viktigt i tre situationer. För det första när ett företag vill åstadkomma en servicekultur liksom introducera en serviceorientering bland verksamhetens personal. För det andra är den interna marknadsföringen viktig då man vill upprätthålla den existerande servicekulturen. För det tredje vid situationer, där servicekulturen är viktig för lanserandet av nya arbetssätt, tjänster liksom teknologier.⁴³

Anledningen till att den interna marknadsföringen är så pass väsentlig ligger i att tjänstekvalitén till största delen sker vid mötet mellan företagets frontpersonal och dess kunder. Detta innebär att företagets medarbetare måste vara medvetna om verksamhetens affärsidé och kan överföra detta på ett optimalt sätt. En annan central sak är att informationen inte bara kommer uppifrån utan att den även går nerifrån och upp. Grönroos poängterar även att de anställda i framtiden kommer att bli ännu viktigare, då den befintliga personalens tjänstevillighet och kundmedvetande kommer att bli utav avgörande betydelse.⁴⁴

Marknadsföringens kommunikationsverktyg är till för att främja den interna marknadsföringen. Exempel på detta är annonser, artiklar, rundskrivelser, föredrag, video, pm mm. Detta kallar man även för en enkelriktad kanal. Andra användbara kommunikationsverktyg kan exempelvis vara vardagskommunikation, telefon, elektronisk post, brev, seminarier, utbildning, telefonväkteri mm.⁴⁵

3.2.3 Två sorters samt övergripande mål för intern marknadsföring

Grönroos anger att det inom intern marknadsföring finns två slags ledningsprocesser, nämligen attitydutveckling och kommunikationsstyrning. Den förstnämnda kallas även attitydutvecklande och innebär att personalens attityder och dess motivation ska vara kundmedveten och tjänstvillig. Det innebär även att arbetsledare, chefer, kontaktpersoner m.m. bör informera om varor och tjänsters egenskaper, arbetsrutiner samt om företagets reklamkampanjer m.m. Detta för att alla på så vis ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett föredömligt sätt. Den kommunikationsstyrande aspekten av intern marknadsföring innebär att

⁴³ Grönroos, 2002

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Axelsson & Agndal, 2005



företaget behöver kommunicera med ledningen om sina åsikter, krav och behov samt de anställdas förslag på förbättringar liksom deras kunskap om kunders behov.⁴⁶

Enligt Grönroos är syftet med intern marknadsföring ur ett relationsperspektiv följande:

”... skapa, bevara och berika interna relationer mellan företagets medarbetare, oberoende av deras ställning som kontaktpersonal, stödpersonal, gruppleddare, arbetsledare eller chefer, så att de för det första känner sig motiverade att betjäna såväl interna som externa kunder på ett kundinriktat och tjänstvilligt sätt, och för att det andra har de färdigheter och kunskaper som krävs tillsammans med erforderligt stöd från chefer och arbetsledare, interna servicegivare, system och teknik för att kunna agera på det sättet.”⁴⁷

Företaget och dess ledning måste ständigt ge fysisk liksom emotionellt stöd till dess personal. Detta för att de ska kunna agera på ett kundinriktat och tjänstvilligt sätt, vilket enbart kan ske ifall de interna relationerna vårdas och där personalen känner att de kan lita på varandra. Det övergripande målet är givetvis att skapa en välfungerande intern miljö och att genomföra interna handlingsprogram som leder till att personalen blir motiverad. Desto bättre detta fungerar desto attraktivare blir företaget som arbetsgivare.⁴⁸ Därför kan intern marknadsföring vara nödvändigt för att ett företag ska kunna skapa en stark identitet.

3.3 PROFIL

I detta avsnitt presenteras bland annat strategi, kundvärdeskapande process, service, marknadsföring och varumärket. Alla dessa begrepp resulterar i företagets ansikte utåt, det vill säga dess profil. Vi tar även upp hur en förändringsprocess kan gå tillväga.

3.3.1 Strategi

Vi har valt att skriva om strategi för att få en uppfattning om hur Apoteket AB arbetar inför framtiden inom bland annat personal, mål och kundutveckling. Med hjälp av strategin kan vi

⁴⁶ Grönroos, 2002

⁴⁷ Ibid. s 371

⁴⁸ Ibid.



sedan få en uppfattning om vart fallföretaget behöver utvecklas och förändras för att uppnå en bättre profilering.

Med strategi avses övergripande aktiviteter vilka ligger till grund för att försöka erövra och eliminera motståndaren.⁴⁹ Inom militären användes strategi redan för tusen år sedan, medan det är tämligen nytt inom företagsekonomisk teori, ca 30-40 år gammalt.⁵⁰ Bengtsson och Skärvad menar att strategi anspelar på hur företagets resurser skall utnyttjas maximalt, för att företaget ska uppnå sina mål och relationen mellan målen och de strategier som tillämpas för att uppnå dessa, är stark.⁵¹

Bengtsson och Skärvad anför vidare att främsta skälet för en strategi, är att ge företaget andrum gentemot konkurrenterna och skapa en egenartad profil genom angripandet av handlingar som syftar till att skapa differentiering, uppnåendet av konkurrensfördelar, principer för resursfördelning samt förbättring av marknadspositionen gentemot konkurrenterna.⁵²

3.3.2 Kotters förändringsprocess

Kotter berättar om 8 grundläggande steg som ett företag borde tänka på vid en förändringsprocess. Apoteket AB genomgår just nu en förändring och därför kan denna process hjälpa dem att implementera eventuellt nya riktlinjer på ett bra och informativt sätt.

3.3.2.1 Skapa en föreställning av brådskande karaktär

Företaget måste analysera marknaden och potentiella marknader som kan vara hot eller oupptäckta möjligheter. Det är även viktigt att ledningen övertygar mer än 75 procent av beslutande personer inom företaget att det är farligare att vara passiv än aktiv. Misstagen som företag lätt gör är att undervärdera svårigheten att driva personal och ledningen från den trygga och säkra plats de har till en mer riskabel position. I samband med svårigheterna av riskbedömning kan företag bli paralyserade, eftersom de inte helt enkelt kan bedöma risken.⁵³

3.3.2.2 Skapa en stödjande koalition

⁴⁹ c) Nationalencyklopidin

⁵⁰ Bengtsson & Skärvad, 2001

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Kotter, 2006



Samla en grupp människor med gemensamt engagemang och styrkan att kunna leda ett företag vid förändring samt uppmana dem att arbeta som ett team utanför den uppsatta hierarkin. Risker med att sätta ihop denna grupp är att det kan finnas för många oerfarna medlemmar eller så ber man HR avdelningen om hjälp, istället för att be de erfarna ledarna inom företaget.⁵⁴

3.3.2.3 Skapa en vision

Skapa en vision som beskriver den nya förändringen som alla runt om i företaget kan förstå och lockas av. Det gäller även att skapa en strategi för att uppnå visionen. Det är viktigt att visionen är lättförståelig för alla. En för komplicerad vision gör att intresset svalnar.⁵⁵

3.3.2.4 Kommunicera den nya visionen

Se till att kommunicera visionen till alla och använd förebilder från t.ex. den stödjande koalitionen för att se till att visioner är rätt uppfattad bland personal och involverade. Misstagen företaget kan göra är att visionen inte kommuniceras tillräckligt eller att ledningen arbetar i motsatt riktning än vad visionen säger.⁵⁶

3.3.2.5 Uppmana alla att uppfylla visionen

Se till att reducera barriärer och hinder som finns i företaget och som gör det omöjligt att uppfylla visionen. Uppmana personal att ta risker, se otraditionella möjligheter, ”think outside the box”. Problem uppstår om ledningen inte lyckas avlägsna barriärer inom företaget.⁵⁷

3.3.2.6 Skapa och planera kortsiktig vinst

Som ledning är det viktigt att definiera och skapa tydliga mål som kan uppmuntra och motivera personalen. Med otydliga mål blir det svårt för personalen att motiveras och arbeta strukturerat och om det skulle dröja mer än 12 månader innan första delmålet är nått, är det en indikation på att målen måste ses över.⁵⁸

3.3.2.7 Slå samman tidigare förbättringar och utveckla fler förändringar

⁵⁴ Kotter, 2006

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.



Som ledning är det viktigt att ta hjälp av tidigare lyckade förändringar och använda dem som ”mall”, för att genomföra nya förändringar. Det är även viktigt att man anställer eller utbildar personal som sen kan försöka realisera visionen. Det som företaget måste vara försiktig med är att inte ta ut vinsten i förskott när de första målen är nådda.⁵⁹

3.3.2.8 Institutionaliserade de nya ståndpunkterna i kulturen

Förändringarna som genomförts måste nu implementeras i företagskulturen. Det nya beteendet måste accepteras i de sociala normerna och värderingarna. Det är extra viktigt att ledningen ser till att uppmuntra personer i företaget, genom ledarskapsposition, som personifierar den nya kulturen.⁶⁰

3.3.3 En tjänsteinriktad strategi

Företag bör ändra sitt strategiska tänkande vid till exempel tuffare konkurrens, vilket Grönroos antyder. Vidare syftar han på att ledningen bör inrikta sig på interaktionerna med kunderna och kundförhållandena, för att därigenom nå ut med profilen.⁶¹

En förbättrad tjänstekvalité behöver inte nödvändigtvis innebära ökade kostnader, utan i de flesta fall är det enda som behövs en bättre förståelse för kunden och dennes önsningar. När man väl analyserat detta kan man utnyttja befintliga resurser på ett mer systematiskt och marknadsinriktat sätt. Förbättrad kvalitet leder givetvis till att kunderna blir nöjdare. Beslut som tas för att förbättra köpare- säljareinteraktion samt för att förbättra tjänstekvalitén visar att ledningen är inriktad på att acceptera medarbetarnas intäktsskapande kraft vilket i sin tur ökar medarbetarnas motivation och resulterar i ökad produktivitet. Nöjdare kunder skapar även externa effekter, då en positiv ”word-of-mouth” skapas. Genom den positiva kundupplevelsen förstärks företagets image, vilket i slutändan ökar säljvolymerna.⁶²

3.3.4 Kundvärdeskapande process

Brian Ross berättar om fyra råd som ett företag inom en konkurrerande detaljhandel bör tänka på för att skapa en god kundrelation som samtidigt ger goda resultat.

3.3.4.1 För att lyckas fånga kundernas uppmärksamhet, måste detaljister engagera sig – nu!

⁵⁹ Kotter, 2006

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Grönroos, 1997

⁶² Ibid.



Ju snabbare ett företag börjar fokusera på kunden desto snabbare kommer resultaten. Det är viktigt att alla i organisationen accepterar kundfokus strategin då resultat kommer att resultera i fördelar för hela organisationen. Det gäller att sätta kunden i fokus och se till att ge dem vad de vill ha. Denna typ av förändring kräver ett helhjärtat engagemang och en enad organisation. I dåliga tider menar Brian Ross att det är extra viktigt att förse kunden med sina behov då kunderna hela tiden ser till att placera sina pengar på rätt ställe som ger dem maximal utdelning både i produkt och i service.⁶³

3.3.4.2 Att samla in kunders preferenser är bara halva jobbet

Att samla in information om konsumenters anseende är bara halva arbetet. I detaljhandeln levererar prestationer resultat. En detaljist kan samla ihop den mest sofistikerade analysen utav kundernas preferenser, men utan möjligheten att verkställa dessa, har arbetet inte någon mening. Med hjälp av denna insamlade data kan man planera för framtida aktiviteter. Att samla liksom tolka konsumentdata är ett grundläggande steg i resan mot en konsumentinriktad detaljhandel. Det är även mycket viktigt att man kan sprida informationen till hela organisationen liksom att använda informationen för att implementera en bättre prissättning, marknadsföring liksom vid beslut utav sortimentet. De företag som lyckas implementera konsumenternas behov som det viktigaste i organisationen liksom att använda rätt verktyg för detta kan sedan använda dessa insikter för att influera handelns liksom marknadsföringens beslut, locka till sig kunder till butikerna och skapa betydande "first-mover" fördelar.⁶⁴

3.3.4.3 Ansvar och deltagande från alla led i organisationen krävs för lyckad kundfokus

Kundfokus måste smidigt men bestämt implementeras i hela organisationen, från ledningen till varenda anställd i butikerna. Alltför ofta uppstår problemet att en gammal väletablerad kultur tar över och "kör över" de nya strategierna när företagets ledning försöker göra förändringar. Undersökning visar, enligt Ross att brist på teamwork och kommunikation ofta kan vara en av anledningen till att de nya strategierna inte framgångsrikt lyckades implementeras inom organisationen. Det är även viktigt att lyfta fram kundfokus som ett mål i organisationen och inte bara fokusera på vinst, försäljning och volym. Så att personalen

⁶³ Ross, 2009

⁶⁴ Ibid.



känner sig motiverade, vilket innebär att organisationens medlemmar inte bara känner att de är med på ”talking the talk” utan ”walking the walk”.⁶⁵

3.3.4.4 Uppdaterad statistik kommer att främja organisationens interna arbete med kundfokus. Inom detaljhandeln finns det ingen tydligare indikator på framgång och misslyckanden än försäljning och vinst. Detaljister bör därför utnyttja mätinstrument för att mäta framgångar. Det är även viktigt att företaget ser att försäljning till varje segment och målgrupp resulterar i vinst. Detta är extra viktigt för företag som arbetar inom detaljhandeln med många konkurrenter.⁶⁶

3.3.4.5 Samarbete är ett kritiskt steg för en framgångsrik kundfokus

Att samarbeta är ett viktigt steg för att lyckas, både för detaljister och även för tillverkare. Detta samarbete är framför allt viktigt vid diverse beslut, som exempelvis vid beslut om strategier, prissättningar, marknadsföring liksom vid diverse lagerbeslut. Medan detaljisternas och tillverkarens preferenser ofta skiljer sig åt, så sammanbinder konsumenten deras uppfattningar. Genom att använda den delade konsumentinsikten, så kan detaljister och tillverkare fokusera på att erbjuda kunden den rätta produkten, till rätt pris för att på så vis bättre tillfredsställa konsumenternas behov. Därutöver kan tillverkare genom den delade informationen bli inspirerade till ny innovation, liksom förbättra detaljisternas relation med tillverkaren.⁶⁷

3.3.5 Service management

Grönroos definierar service management på följande vis:⁶⁸

”Att förstå den nytta kunden får genom att konsumera eller använda organisationens erbjudande och hur tjänster var för sig eller tillsammans med fysiska varor eller andra påtagliga ting bidrar till denna nytta, det vill säga att förstå hur den totala kvalitén upplevs i kundrelationen och hur den förändras i takt med tiden.”⁶⁹

⁶⁵ Ross, 2009

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ross, 2009

⁶⁸ Grönroos, 1997

⁶⁹ Ibid. s 125



Enligt Grönroos är service management ett synsätt på management där ledningsprocessen inriktas på tjänster och service. Service management är ett marknadsinriktat synsätt, vilken berör hela organisationen och gör tjänstekvaliteten, på det sättet som kunden upplever det, till den främsta drivkraften för en verksamhet. Grönroos anger att service management är sättet hur man uppfattar nyttan som kunden får genom att använda sig utav företagets erbjudande. Annorlunda uttryckt innebär det att man ska förstå hur den totala kvalitén uppfattas i kundrelationen.⁷⁰

Företagets allmänna inriktning, både i tjänstetillverkande liksom i tillverkande företag, förändras med ett service managementperspektiv, då den produktbaserade nyttan övergår till en total nytta för kundrelationen. Dessutom utvecklas de kortsiktiga transaktionerna till långsiktiga relationer samt att kvalitetsfokus på kärntjänsten för den totala kundkvalitén i långvariga kundrelationer förändras, då man istället eftersträvar en total nytta och en total kvalitet.⁷¹

3.3.6 Servicekultur

För att utveckla en servicekultur bör man enligt Grönroos genomföra ett antal steg, vilka således ligger till grund för en väl integrerad och intern marknadsföring. Man bör se till att de anställda förstår och accepterar företagets affärsidé, dess strategi, dess taktik men också dess produkter, dess tjänster och dess marknadsföring. Andra viktiga steg är att skapa en serviceinriktad ledning och en serviceinriktad ledarstil. Det är viktigt att ett företags personal har en tydlig och klar kommunikation utifrån ett serviceinriktat sätt.⁷²

Målen för den interna marknadsföringen, som nämnts ovan avser att medarbetarna är motiverade, kundinriktade liksom tjänstvilliga, med andra ord att de tillhandahåller roller som deltidsmarknadsförare och detta utgör en relevant del för servicekulturen. De ska också försöka bibehålla samt locka till sig nya och duktiga medarbetare. Det är också viktigt att de interna tjänsterna utförs på ett kundinriktat sätt. När servicekulturen väl har utvecklats, måste den kontinuerligt underhållas, så att de implementerade principerna vidmakthålls.⁷³

⁷⁰ Grönroos, 1997

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Grönroos, 2002



En starkt serviceinriktad kultur kan lätt växa sig starkare, enligt Grönroos. Om ett serviceinriktat företags service inte samspelar med den rådande servicekulturen och därmed inte bistår med god service till kunden, kommer en relationsinriktad strategi bli svår att genomföra. Medarbetar (chefer och arbetsledare såväl som kontaktpersonal) kommer inte, där servicekultur saknas, att se vikten av alla dessa dolda tjänster. Inte ens de mest uppenbara servicefaktorer får den uppmärksamhet de behöver. Om företaget dessutom har andra värderingar som dominerar kan arbetet för serviceinriktad kultur få motsatt effekt.⁷⁴ Kundbemötande och servicekultur kommer vara betydande för Apoteket AB. För att möta de nya konkurrenterna kommer Apoteket AB behöva tillämpa dessa begrepp i syfte att behålla sina kunder och för att personalen ska vara förberedda inför uppgiften att befästa Apoteket AB:s ledande position på marknaden.

3.3.7 Marknadsföring

Axelsson och Agndal påpekar att marknadsföring är ett viktigt moment, beträffande överensstämmelse mellan företagets profil och image. För att möjliggöra detta, bör ett företag använda sig av marknadsföring som syftar till att överbrygga eventuella skillnader i uppfattningen mellan ledningen liksom dess intressenter.⁷⁵

Ledningen i framgångsrika och aktade företag är ofta av den starka övertygelsen att kunder upplever företaget likadant som ledningen gör, vilket ofta är felaktigt.⁷⁶ Detta innebär att en marknadsplanering måste ligga till grund för själva marknadsföringen. Marknadsplaneringen innebär att ett företag måste planera och marknadsföra sig för att visa vad de kan erbjuda sina kunder liksom vilken extra nytta de kan tillföra kunderna.⁷⁷ Det vill säga, att profil och image överensstämmer. För att möjliggöra detta samt kunna planera för framtiden, krävs att företaget vet var man står idag, vilket i sin tur innebär att företaget måste veta vilka resurser de tillhandahåller, vad konkurrenterna gör osv. När man väl vet detta kan man sedan utforma en strategisk som ligger grund för företaget och förhoppningsvis resulterar i en lyckosam profilering.⁷⁸

⁷⁴ Grönroos, 2002 s 397

⁷⁵ Axelsson & Agndal, 2005

⁷⁶ Grahame, 2002

⁷⁷ Axelsson & Agndal, 2005

⁷⁸ Ibid.



3.3.8 Varumärket

Med en kombination av namn, slogan, förpackning, marknadsföring, logotyp, produktdesign och annonsering formas *varumärket* som ska fylla syftet att förmedla produktens eller tjänstens budskap till kunden. Utöver den här kombinationen tillkommer även en annan dimension som antingen ger produkten ett gott anseende eller får produkten på fall. Här talar man om produktens rykte.⁷⁹

Ryktet i sig skapas av märkesmedvetenhet, märkeslojalitet, uppfattad kvalité och märkesassociationer.⁸⁰ En enhetlighet av dessa begrepp kommer att gagna varumärket samt företaget och bildar en genväg till kvalité och värde, när kunden genomför sitt köp.⁸¹

Ailawadi och Keller beskriver att varumärket för ett företag inom detaljhandeln har blivit allt viktigare. Det kan i många fall vara ett av företagets mest värdefulla tillgång och har därmed blivit en prioritering upp till högsta ledningen. Då varumärket är en så pass viktig konkurrens fördel, är det viktigt att använda den och dess strategi på en detaljhandelsmarknad. Detta för att påverka kunders uppfattning om företaget samt locka kunden till besök och bli lojal mot företaget. Inom flera länder bland annat i USA har man sett att ett tydligt och växande varumärke, indikerar ett företags växande konkurrensandel på marknaden.⁸²

Varumärkesidentiteten och varumärkesimagen är två andra fundamentala begrepp för kreationen av ett starkt varumärke. En av många definitioner för varumärkesidentitet betonar varumärket som ett unikt samband mellan varumärkets associationer, vilka representerar varumärkets ståndpunkt och infriar ett lovande till kunden. Varumärkesimagen fungerar som understöd åt identiteten och hjälper företaget med nödvändig information vid uppbyggandet av varumärkesidentiteten.⁸³

3.3.9 Logotypen

Logotyp är en särpräglad grafisk konstruktion av bokstäver och bildelement, som bildar det centrala elementet i varumärket (varumärkets yttre).⁸⁴ Har företaget lyckats åstadkomma en bra logotyp, blir det lättare att förmedla företagets personlighet till den potentielle

⁷⁹ William, 2000

⁸⁰ Aaker & Joachimsthaler, 2000

⁸¹ William, 2000

⁸² Ailawadi & Keller, 2004

⁸³ Aaker, 1996

⁸⁴ d) Nationalencyklopidin



konsumenten. Företagets framgång hänger starkt ihop med hur logotypen utformats; dess dimensioner, dess färg och dess form. Dessa tre egenskaper utmärker företagets logotyp.⁸⁵

Vid större förändringar som företaget genomför, är det därför vanligt att logotypen ändras. Men i samband med detta uppstår stora risker (stora kostnader, tveksamheter från kunder etc.) som är nödvändiga för att förmedla de nya värdena företaget står för. Genomförandet av förändringen kräver god kunskap om marknaden men en alltför snabb förändring kan påverka företagets personlighet negativt.⁸⁶ Som företag ska man iaktta största försiktighet vid förändringar, då konsumenters förtroende kan ta betydande skada. Ur organisations- och omvärldsperspektiv förefaller små förändringar som bäst.⁸⁷

Eftersom förändringar är svåra att hantera och beror på att marknaden agerar dynamiskt, behövs ett långsiktstänk. Företagets nya kärnvärden måste prägla de nya förutsättningarna och åstadkomma en intern trygghet som medarbetarna känner sig komfortabla i. Det är alltid lättare att nyansera redan befintliga kärnvärden för att åstadkomma den här interna tryggheten. Långsiktig varumärkeskommunikation ger både intern och extern trygghet.⁸⁸

Vi har valt att skriva om logotypen och varumärket då Apoteket AB nyligen rekonstruerat dessa och eftersom nya ständigt växer fram är det viktigt att ta reda på hur väl förankrad vårt fallföretags logotyp är för personal och kunder.

3.4 IMAGE

I detta avsnitt presenteras begreppen; corporate image och reputation. Imagearbetet är en process som bygger på kundens uppfattning om företaget. Denna uppfattning byggs på interaktionen mellan kund och företag t.ex. när kunden kontakter företaget i butik eller via telefon. Ges kunden god service kommer han även ha en positiv imagebild av företaget. Vi beskriver även ett kundnöjdhets index.

⁸⁵ Aaker & Joachimsthaler, 2000

⁸⁶ Aaker, 1996

⁸⁷ Speak, 2001

⁸⁸ Litton, 2001



3.4.1 Corporate image & reputation

Företagets ansikte utåt baseras på människors känslor och värderingar för en organisation och kallas sammanfattande för *corporate image*. Ett nära besläktat begrepp, som bygger på företagets beteende inom sitt verksamhetsområde är *corporate reputation*. Dessa begrepp utgör en svårbalanserad grund som företaget måste bemästra för att inte råka i svårigheter. En viktig kugge i målet att uppnå en god image, är att försöka profilera kunders momentana värderingar om organisationen.⁸⁹ Det gäller för ett företag att utmärka sig positivt och synas i positiva sammanhang. Sponsring är en sådan metod som gör att företaget syns vid positiva tillställningar och som därmed ökar den positiva bilden av företaget.⁹⁰

På en marknad med många detaljister är det vanligt att företagen binder unika associationer, t.ex. kvaliteten av service till varumärket. En annan företagsmässig grundregel, för att skapa en hög omsättning och i slutändan generera vinst, är att applicera varumärket på produkterna. Härigenom symboliserar företaget sitt varumärke genom produktutbudet. Oftast brukar det vara produkter som karakteriserar branschen och som ger stora marginaler. Ett exempel kan vara egna sminkmärken i en hud- och skönhetsbutik. Ailawadi och Keller menar att om man väljer produkter med god kvalitet och applicerar detta på sitt varumärke påverkar detta företagets image positivt.⁹¹

Vidare berättar Ailawadi och Keller att utseendet i en butik påverkar kunden både psykologiskt samt ekonomiskt. Detta betyder att sannolikheten att kunden konsumerar mer i en butik med harmonisk inredning, lugn musik och ljusa färger, ökar. Oavsett hur mycket tid, pengar och hur ofta kunden besöker butiken. Butikens positiva utseende kan påverka kunden på så sätt att kunden sänker sin ekonomiska och psykologiska standard till de produkter som säljs i butiken och har lättare att acceptera dem. Dock poängterar författarna att en miljö som framställs som allt för lyxig istället kan få kunden att uppfatta butiken som dyr och därmed inte besöka den. Författarna påpekar också att en trevlig och harmonisk miljö i butiken även påverkar personalen till det positiva som resulterar i god service och trevligt bemötande av kunder.

⁸⁹ Grahame, 2002

⁹⁰ Kotler, 2001

⁹¹ Ailawadi & Keller, 2004



Grahame belyser två grundpelare som ofta utgör en slående problematik mellan företagsledare och anställda, vilka är kännedomen om olika samhällsgruppers trosföreställningar och känslor om organisationen samt hur "företagsidealt" i branschen karaktäriseras. Övervinnandet av denna problematik ges genom intern medvetenhet om sin image och det viktiga är att företaget syns och gör övertygande reklam så att människors medvetenhet om företaget blir realitet.⁹²

Ett annat centralt steg för att förbättra imagen, menar Grahame, är att identifiera och influera de nyckelfaktorer som människors värderingar om organisationen bygger på. Det viktiga här, är att påverka varje aspekt om hur den typiska organisationen kommunicerar - både internt och externt med sina aktieägare. Lyckas man identifiera dessa faktorer, blir det lättare att bestämma den övergripande imagen som en individ har om ett företag.⁹³ Image spelar en stor roll för Apoteket AB. Detta eftersom kunderna har en uppfattning som ledningen kan utgå ifrån, för att kunna förbättra kundrelationerna.

3.4.2 Kundnöjdhets index

Kundnöjdhets index (customer satisfaction index, C.S.I.) är ett system som används av företag för att mäta och analysera relationen mellan kunders uppfattning av kvalitet, preferenser och företagets prestationer och mål.⁹⁴ Med hjälp av detta system ges företaget i god tid en överblick över olika områden som de behöver utveckla för att inte försämra sin image. Genom att använda C.S.I. kan företaget även avläsa om förändringar i företaget har resulterat i positiva eller negativa åsikter från kundens sida. Tanken bakom C.S.I. enligt författarna Eklöf och Westlund är att en hel bransch ska använda sig av samma undersökningsstrategi och därigenom kan hela branschen avläsas, både internationellt och nationellt.⁹⁵

Genom att använda en 100-gradig skala kan företaget sedan med hjälp av kundernas åsikter mäta nöjdhet, uppnådd kvalitet, förväntningar, lojalitet samt klagomål. Till hjälp använder sig företaget av en enkät där frågorna är ställda så att företaget tydligt och enkelt kan mäta kundens åsikt. Det är viktigt att endast kunder som nyligen har besökt företaget svarar på enkäten för att få så ärliga svar som möjligt som inte är påverkade av andra människors

⁹² Grahame, 2002

⁹³ Ibid, s 51

⁹⁴ Eklöf & Westlund. 1998

⁹⁵ Ibid.



åsikter om företaget. Detta för att kunden ska ha en chans att ärligt komma ihåg upplevelsen i butiken eller tjänsten de fick.⁹⁶

Företaget kan välja att själv göra en nöjdhetsundersökning t.ex. genom att uppmuntra kunden att svara på en enkät som de lämnar in i butiken. Ett annat alternativ är att låta ett undersökningsföretag sköta enkäten och sammanställa den. Det senare är ett jobb som annars företaget får göra själv vilket kan kräva mycket tid och resurser.⁹⁷ Detta index kan Apoteket AB tillämpa efter en längre period, för att se om kundernas tillfredsställelse fortfarande är hög och om de generellt är nöjda.

⁹⁶ Eklöf & Westlund. 1998

⁹⁷ Ibid.



4 EMPIRI

I detta kapitel presenteras insamlad fakta och undersökningar vilket senare ligger till grund för analys och diskussion med teorin.

4.1 APOTEKET AB: S ROLL PÅ MARKNADEN

För att öka förståelsen för hur Apoteket AB:s omprofilering vid omregleringen kan se ut, presenterar vi i detta avsnitt deras verksamhet samt deras strategi inför omregleringen.

4.1.1 2000- talet

Under 2000-talet utvecklade Apoteket AB sin verksamhet, bland annat genom att man lade en större fokus på tjänster. Utöver det, skapade internet nya kundkontakter, där Apoteket AB tillhandahöll information och försäljning. Parallellt ifrågasatte EU Apoteket AB:s ensamrätt på läkemedelsförsörjningen. Slutligen fastslogs dock att Apoteket AB:s system var förenligt med EU-reglerna. 2006 vann den borgerliga valsegern och den 1 juli 2009 försvann monopolet.⁹⁸

Stefan Carlsson, VD för Apoteket, berättar angående sina tankar om monopolets försvinnande i årsredovisningen 2008, så här:

”När monopolet försvinner kan jag konstatera att den förändring av marknaden vi nu genomgår är den viktigaste under min tid inom hälso- och sjukvården. Viktigt att komma ihåg är att reformen är en dynamisk process. Det är en utveckling som redan har påbörjats och som kommer att fortsätta under lång tid. Jag är angelägen om att Apoteket tar ett fortsatt stort ansvar för ett hållbart arbetssätt och bidrar till en lyckad omreglering. Det är samspelet med konsumenter, patienter, vårdgivare, medarbetare och andra viktiga intressenter som är nyckeln till framgång. Jag är övertygad om att Apoteket kommer att stå starkt på den nya marknaden.”⁹⁹

⁹⁸ c) Apotekets Hemsida

⁹⁹ Apoteket AB:s årsredovisning 2008 s 3



Apoteket AB har även under året prioriterat och fokuserat på tre huvudområden; bland annat att vidmakthålla läkemedelsservicen, att arbeta för att underlätta omregleringen, liksom för att förbättra apoteket till att förbli framgångsrika på en numera fri och konkurrensutsatt marknad.¹⁰⁰

Riksdagen fattade den 29 april 2009 beslut om att Apoteket AB:s monopol ska försvinna. Omregleringens syfte var att skapa bättre tillgänglighet, priser liksom service för kunderna. Den 1 september 2009 öppnades marknaden för läkemedelsförsörjning till slutenvården för konkurrens. Från och med den 1 november 2009 kan receptfria läkemedel köpas i dagligvaruhandeln och försäljningsprocessen av apoteksbutiker avslutades den 9 november samma år.¹⁰¹ Vilka aktörerna är, kommer att nämnas senare.

Stefan Carlsson kommenterar Apoteket AB:s framtid i årsredovisning 2008 på följande sätt:

”Jag är fullt medveten om att det krävs extraordinära krafttag under de närmaste åren för att vi ska kunna fortsätta vara ledande när konkurrenterna etablerar sina verksamheter. I den nya organisationen som trädde i kraft den 1 januari 2009 spelar enheterna Distribution & Produktion och Sortiment & Inköp nyckelroller. Att få kontroll över den framtida varuförsörjningen och att säkerställa att våra kunder får tillgång till attraktiva produkter är centralt. Apotekets medarbetare har självklart en fortsatt avgörande roll. Medvetenheten kring hälsans betydelse och det ökade utbudet av kvalificerade läkemedel utgör grunden för att vi idag lever ett betydligt längre och mer hälsosamt liv. Rådgivningen i dessa frågor kan också vara helt avgörande. Genom Apoteket Farmaci fortsätter vi erbjuda vård- och omsorgsmarknaden kunskap om läkemedel och dess effekter. Det är tjänster som ger stora vinster, både för enskilda patienter och för samhället i stort.”¹⁰²

¹⁰⁰ d) Apotekets Hemsida

¹⁰¹ Apotekets Hemsida

¹⁰² Apoteket AB:s årsredovisning 2008 s 3



4.1.2 Strategi för omreglering

Apoteket AB vill erbjuda sina kunder ett brett sortiment, både vad det gäller varor och tjänster, där kunskanden om läkemedel och dess användning ses som högsta prioritet. Verksamhetens övergripande mål är att Apoteket AB ska vara Sveriges ledande och mest effektiva apoteksaktör. Utöver detta vill de behålla sitt starka varumärke, förstärka sin position på hälsomarknaden samt ha en lönsamhet i nivå med de bästa i branschen. Att vara ett tilltalande alternativ bland medarbetare som vill utvecklas i ledarskap, inom farmaci och i affärsmanskap ses också som en viktig kugge.¹⁰³ En annan viktig målsättning som Apoteket AB satt upp är att öka tillgängligheten, servicen, sänka läkemedelskostnaderna liksom att utveckla tjänsteutbudet.¹⁰⁴

Apotekets delmål är bland annat följande:

- ”Hälsoperspektivet: Profiler Apoteket mot prioriterade kundsegment med hälsa i fokus.
- Sortimentutveckling: Ta fram ett bredare sortiment med hög lönsamhet och anknytning till Apotekets varumärke.
- Internationell expansion: Öka den internationella närvaron och omsättningsandelen från internationell verksamhet.
- Tjänsteutveckling vård- och omsorgsmarknaden: Vidareutveckla verksamheten riktad till landsting, kommuner och företag.
- Kostnadsreducering: Skapa effektivare processer givet Apotekets nya roll och anpassa koncerngemensamma kostnader till ny marknadsandel.”¹⁰⁵

I Apoteket AB:s årsredovisning 2008 kan vi ta del av mer långsiktiga och utvecklade mål som ska vara uppnådda 2012. De har valt att fokusera på kunder, processer, medarbetare och finans. Följande tabell förklarar dessa mål och det strategiska vägvalet inom varje område samt vilka projekt som är förankrade till dem.

Område	Mål 2012	Strategier (urval)	Strategiska projekt 2008 urval
Finans	En lönsamhet i nivå med de bästa i branschen. Behålla och vidareutveckla ett starkt	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla nya erbjudanden till privatpersoner samt vård och omsorgsmarknaden• Förstärka Apoteket som en del av hälsobranschen	<ul style="list-style-type: none">• Sortimentutvecklingsprojektet• Varumärkesplattform• Apoteket International AB

¹⁰³ e) Apotekets Hemsida

¹⁰⁴ b) Omstruktureringsbolaget

¹⁰⁵ Apoteket AB:s årsredovisning 2008 s 3



	varumärke	<ul style="list-style-type: none"> • Öka den internationella närvaron 	
Kund	Ledande inom hälsa och läkemedel	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla nya innovativa lösningar och tjänster, med hälsoperspektivet i fokus • Öka marknadens kännedom om Apoteket Farmaci och de tjänster som erbjuds • Fokusera på kundbemötandet • Införa nya driftsformer som franchise • Multikanalstrategi, olika försäljningskanaler ska samverka och förstärka varandra 	<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsutveckling • Kanal- och etableringsprojekt • Franchiseprojekt (pilot)
Process	Effektiva processer, med hjälp av modern informationsteknik	<ul style="list-style-type: none"> • Renodla verksamheten • Tydliggöra satsningen samt fokus på erbjudanden och tjänster riktade mot vård- och omsorgsmarknaden • Införa vertikal integration för att få egen kontroll över varuförsörjningen • Utveckla branschens främsta logistklösning • Hantera viktiga hållbarhetsfrågor 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv varuförsörjning (förstudie) • Bolagisering av affärsområde • Avtal • Apoteket Farmaci AB och Apoteket • Produktion & Laboratorier AB bildades den 1 juli 2008 • Miljöcertifiering enligt ISO 14001
Medarbetare	Vara det attraktiva alternativet för den som vill utvecklas inom farmaci, ledarskap, affärsmannaskap och företagande	<ul style="list-style-type: none"> • Stärka chefer och medarbetare i utveckling mot ökad konkurrens • Stärka Apotekets varumärke riktat till medarbetarmarknaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett antal aktiviteter inom ramen för löpande arbete och det långsiktiga arbetet att förena med arbetare och chefer i en gemensam värdegrund • Fokus på intern kommunikation, nya arbetssätt samt utveckla medarbetarnas affärsmannaskap

Tabell 1: Visar Apoteket AB:s olika mål och strategier.¹⁰⁶

4.2 PROFILERING

I detta avsnitt presenterar vi Apoteket AB:s identitet, profil och image ur företagets synvinkel, för att på så vis öka läsarens kunskaper liksom förståelse för hur Apoteket AB dels ser på sig själv och dels blir sedda utifrån.

4.2.1 Apoteket AB:s identitet

Eva Fernvall, Apoteket AB:s varumärkesdirektör beskriver deras organisationskultur som starkt präglad av en gedigen farmaceutisk kunskap med en hög noggrannhet liksom trovärdighet. Hon säger också att de alltid strävat efter att vara en bra arbetsgivare för sina anställda med en intern stomme som bygger på att personalen genom intranät, lokal tidning och workshops tilldelas viktig information för att kunna utvecklas. Eva Eriksson, butikschef på Apoteket på Väla, nämner även hur viktigt det är att personalen får vara aktiva och engagerade vilket gynnar motivationen samt ökar trivseln.

¹⁰⁶ Apoteket AB:s årsredovisning 2008 s 11



Sedan några år tillbaka har Joakim Dahlgren, före detta anställd konsult vid Apoteket AB, varit med och utvecklat det sälj och affärskulturen av apoteket, vilket inte alltid har tagits emot med öppna armar. För många anställda står Apoteket AB för rådgivning och expertis och därför har ord som sälj och merförsäljning klingat dåligt och varit svåra att implementera i vissa butiker. Dahlgren berättar att säljstrategin som har utarbetats har gjorts i framtida syfte just för att kunna möta konkurrens. *”Apoteket AB måste se sig själv som säljare och inte bara rådgivare. Företaget måste få ett mer vinstdrivande tänk”*, avslutar Dahlgren.

Vidare berättar Dahlgren att Apoteket AB för några år sedan arbetade extremt kostnadsmedvetet med syfte att ge råd till kunden att köpa de billigaste varorna i butiken. Detta för att ge känslan av att man kunde spara pengar om man gick till Apoteket AB. Ibland kunde detta leda till att personalen i butikerna rekommenderade vila och ett glas vatten till kunderna när de hade huvudvärk, bara för att kunden skulle få ett så billigt alternativ som möjligt. Att jobba med sälj och marknadsföring är fortfarande ett arbete som tar lång tid att implementera i den kultur som råder på Apoteket AB men som kommer att synas med tiden, säger Dahlgren.

Eva Fernvall anger vidare att Apoteket AB tillhandahåller en bred kunskap inom alla områden som är kopplade till deras verksamhet, bland annat vad det gäller deras öppenvård liksom dess slutenvård.

Vad det gäller kvalitet lägger företaget inte enbart fokus på produktens kvalitet utan även på kvalitén i olika processer, allt för att kunna genomföra en trygg läkemedelsexpanding. Personligen anser inte Eva Fernvall att företagets identitet kommer påverkas, eftersom den är starkt gjuten i företaget och etsat sig fast hos varje medarbetare. *”Apoteket erbjuder utifrån kundernas behov ett brett sortiment av varor och tjänster inom läkemedel och hälsa till privatpersoner, företag och producenter inom vård och hälsa”*.¹⁰⁷

4.2.2 Apoteket AB:s profil & varumärke

Apoteket AB har sedan en tid tillbaka förändrat sin logotyp samt inredning i butikerna. Joakim Dahlgren berättar att detta är ett utav flera steg till att få Apoteket AB att bli mindre

¹⁰⁷ Apoteket AB:s årsredovisning 2008



myndighetsstämplad och mer "up to date" samt modernt. Även för att förbereda sig inför konkurrenter som träder in på marknaden under hösten 2009. Att nu genomföra en rekonstruktion av logotypen, anser Dahlgren lämpligt, med tanke på att många nya logotyper, från konkurrenternas sida, kommer in på marknaden. Därför är det lämpligt att se till att göra om allt på Apoteket AB nu, än att vänta med detta till om några år. Eva Eriksson håller med, hon tror att den nya logotypen kommer få positiv respons från personalen. *"Den kommer att sporra personalen till att arbeta ännu hårdare."* Eva Fernvall menar att logotypen står för trovärdighet liksom en indikator på att Apoteket förnyas sig. De tillfrågade kunderna har också fått möjligheten att kommentera logotypen och ord som *tydlig* och *igenkännande* är de ord som återkommer mest.

Dahlgren fortsätter att berätta att han mycket väl kan tänka sig att Apoteket AB kommer att arbeta med sin segmentering mer strategiskt och till exempel börja nyscha sig mot vissa specifika målgrupper såsom barnfamiljer och olika åldersgrupper. Detta tror han kommer att sätta sina spår i marknadsföringens del i budgeten, eftersom denna del kommer att öka markant. Inga apotek i Sverige kommer att behöva göra reklam för de olika mediciner som finns, eftersom detta gör läkemedelsföretagen. Därför är det extra viktigt att apoteken hittar andra sätt att nå ut till kunderna. När det gäller Apoteket AB kommer de troligen att göra reklam för sina tjänster, rådgivning, varumärket samt göra reklam vid olika tillfällen, t.ex. på våren för allergier och hösten vid förkylning. Vidare berättar Dahlgren att när det gäller Apoteket AB:s profil är det svårt att veta exakt vad som kommer att hända. Eva Eriksson håller med, *"jag tror ändå att apoteket bör angripa profilen från olika perspektiv, där vikten kommer att ligga vid kundbemötandet."* Eva Fernvall anger vidare att Apoteket AB kommer att utöka många områden, bland annat bredare sortiment, förändring utav butikskoncept liksom utveckling utav företagets reklamkoncept. Dessutom anser de att det är viktigt att kunderna uppfattar dem som ett företag som försöker förenkla eller rättare sagt, göra det enklare att må bra.

Eva Fernvall anser att Apoteket AB:s främsta styrkor är varumärket, trovärdigheten och deras kunskap inom farmaci. Dahlgren sträcker sig så långt att han även jämför Apoteket AB:s styrkor med konkurrenterna, där han betonar Apoteket AB:s långa existens och att deras tjänsteutbud är tillfredställande. Men han betonar också att utöver den rådgivningen man får i butiken finns det även en djupgående rådgivning, där kunden kan få en översikt över vilka



mediciner som passar just henne, det vill säga en egen läkemedelsprofil. Detta ger en stark konkurrensfördel menar Dahlgren. Detta håller även de tillfrågade kunderna med om.

Hela 60 procent av de tillfrågade kunderna tycker att Apoteket AB:s kompetens och service är deras främsta styrkor. De har en stark ställning på marknaden och har därför ett högt anseende hos kunder och allmänhet, framförallt när det gäller läkemedelskompetens och hållbarhetsfrågor. I undersökningar får även sortimentet och företagets samhällsansvar ett högt betyg. För koncernen finns ett gemensamt huvudmärke, Apoteket AB, som ansvarar för koncerngemensamma frågor.¹⁰⁸

Joakim Dahlgren är orolig för hur Apoteket AB ska klara sig i själva säljprocessen;

”De företag som har köpt klusterna är stora och väletablerade investmentbolag som fokuserar på sälj och lönsamhet inom alla branscher de är aktiva inom. Apoteket AB har aldrig behövt tänka på försäljning och lönsamhet.”

Apoteket AB har under en längre tid arbetat med sin profil, där deras tjänster som de erbjuder sjukhus och patienter har utvecklats. Just nu är det endast Apoteket AB som erbjuder denna service till sjukhusen men vi vet inte hur framtiden blir, tillägger Dahlgren. De tillfrågade kunderna anser att Apoteket AB:s dåliga öppettider samt de långa väntetiderna är två negativa aspekter som de måste förbättra.

4.2.3 Apoteket AB:s image

Ledorden i Apoteket AB är sedan 2006, *trovärdighet, nytänkande, handlingskraft och omtanke*. Ledorden har tagits fram för att hjälpa personalen men även för att kunderna ska veta vad de kan förvänta sig utav butikerna. Ledorden är ord som Apotekets ledning aktivt har arbetat med sedan de skapades, berättar Dahlgren. Det har skett genom workshops, utbildning och intern information.

Eva Eriksson butikschef på Apoteket på Väla i Helsingborg berättar däremot om andra ledord som de har i sin butik. Ledorden lyder som följande; *ekonomisk tänkande, attraktivt* och

¹⁰⁸ f) Apotekets Hemsida



kundfokus. Något Joakim Dahlgren förklara att det kan bero på att varje butik har sina egna interna mål och fokus som man har arbetat fram.

På frågan om hur Dahlgren tror att kunderna uppfattar Apoteket AB svarar han med att ledorden ska vara framträtande och de, kunden främst tänker på när de kommer i kontakt med en ett apotek. *”Omtänksamhet och trovärdighet är ord som säkert kunderna skulle använda om Apoteket AB, men nytänkande och handlingskraftiga är ord som kunderna långt ifrån använder.”* Vad det gäller den negativa uppfattningen som kunden har om företagets verksamhet nämns att de är långsamma i arbetsprocessen. I andra undersökningar som de låtit göra, anser kunderna att företagets nya logotyp uppfattas som trovärdig samt modernare. En annan viktig aspekt är att företagets image kan bli mer utspädd då andra nya apotek kommer att vara snarlika Apoteket AB:s.

Vad det gäller företagets nya positionering, anger Eva Fernvall att Apoteket AB utvecklat ett antal nya strategier liksom aktiviteter för att uppnå en framgångsrik positionering. Deras mål är att vara den ledande apoteksaktören liksom att vara ett föredöme för hela marknaden. Eva Fernvall vill inte utveckla exakt hur denna framgångsrika positionering ska gå till och se ut. Priserna på läkemedel som Apoteket AB erbjuder kommer att vara svåra att konkurrera med då priserna idag regleras både statligt och av läkemedelsproducenterna och därmed kommer priserna vara likvärdiga hos alla konkurrenterna. Detta betyder att en strategi som differentiering, där kvalitet och kunskap är i fokus för kunden kan bli ett viktigt val för apoteket, tillägger Eva.

4.3 APOTEKET AB:S KONKURRENSMARKAND

Här ger vi en presentation av Apoteket AB:s konkurrenter på den nya marknaden. Därigenom vill vi ge läsaren en bredare förståelse för vilka utmaningar som Apoteket AB står inför.

4.3.1 Aktörerna på apoteksmarknaden

Det finns flera internationella studier som visar på att det finns betydande fördelar med att öppna marknader för konkurrens. Konkurrens främjar tillväxten och leder till en förbättrad resursallokering genom att marknadspriset pressas ned mot kostnaden, dessutom sker dynamiska effektivitetsvinster liksom en produktivitetstillväxt genom innovationer och på så sätt höjer det allmänna välbefindandet. En viktig förklaring till Apoteket AB:s regelreformer



har varit en ökad internationalisering och en allt snabbare teknisk utveckling i kombination med ändrad efterfrågan hos olika kundgrupper.¹⁰⁹

Anders Ehrling, som är före detta vd för SAS Sverige, tror att Apoteket AB kommer att bli utmanade och kommer att stötta på konkurrens både vad det gäller pris och kvalitet. Han menar vidare att det är viktigt att Apoteket vågar tänka i nya banor. Apotekets VD, Stefan Carlsson delar samma uppfattning och anser att samarbete inom hälsoindustrin för alla aktörer på den framtida apoteksmarknaden kommer att vara utav stor betydelse. Han påpekar även att företaget kommer att möta många duktiga konkurrenter, men känner att Apoteket är väl förbereda.¹¹⁰

Apoteket kommer nu att möta konkurrens från en rad olika aktörer, både på vård- och omsorgsmarknaden liksom på konsumentmarknaden. Flera stora apotekskedjor, bland annat Alliance, Boots, Celesio, Phoenix samt Tamro Group, har visat intresse för en etablering på den svenska apoteksmarknaden. Den tyska läkemedelsgrossisten Celesios mål är att på egen hand etablera apoteksverksamhet i hela Sverige, där deras sortiment kommer att likna Apoteket AB:s, dock med ett bredare sortiment, där fokus ligger på service liksom kortare väntetider. Dessutom anger Mads Paulsen, Vd på Celesio, att företaget vill positionera sig som den mest attraktiva apoteksarbetsgivaren liksom som ett företag som associeras med hälsa.¹¹¹

Andra intressenter är det finska Universitetsapoteket och svensk-finska Oriola (KD). Utöver det förväntar man sig att konkurrens från enskilda apoteksägare även kommer att etableras.¹¹² Den lilla svenska uppstickaren Foxfarmacia med Vd Fredrik Skepp är ett annat exempel på ett nytt apoteksföretag. Utbudet kommer att likna Apoteket AB:s, men med en stark fokus på tjänster. Ett exempel på detta är vaccinationer och blodtrycksmätningar liksom näthandel.¹¹³

Utöver de intressenter som kommer att starta egna apotek, har det statliga apoteket beslutat att sälja ut sina apotek i fyra stora kluster. I figuren nedan visas de aktörer som har köpt upp delar av Apoteket AB:s kluster, samt de potentiella aktörer som finns utanför klustret.

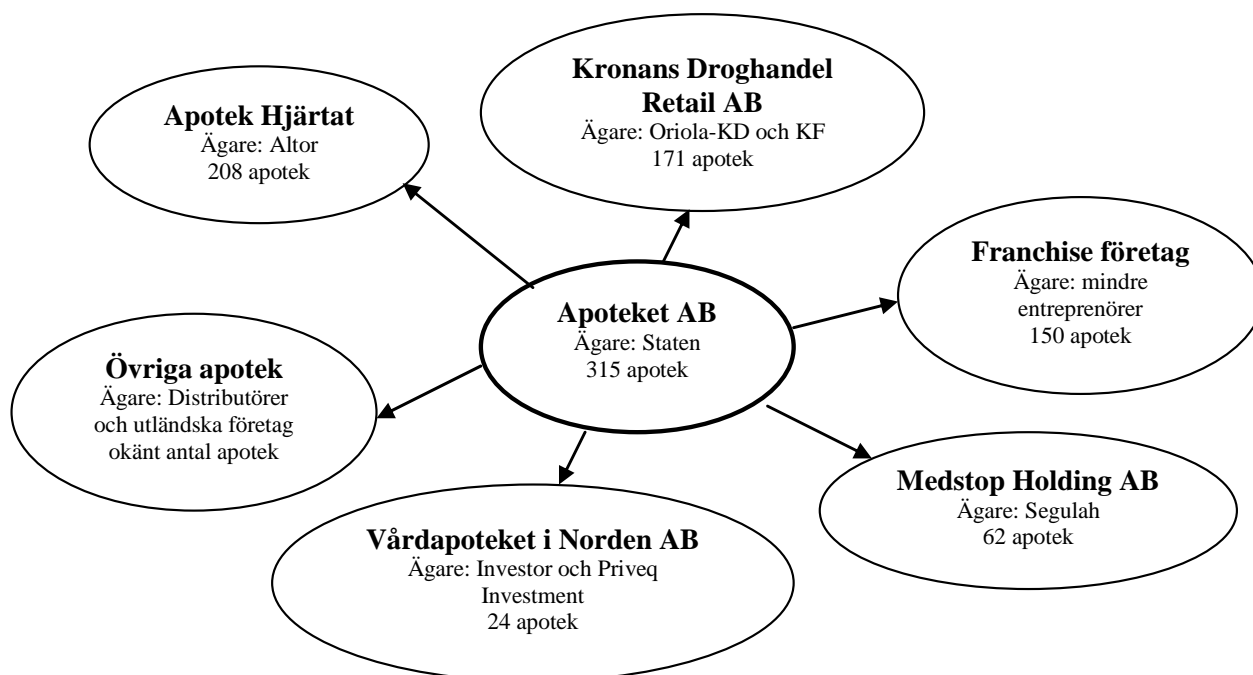
¹⁰⁹ Ingemarsson, 2004

¹¹⁰ g) Apotekets Hemsida

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Apoteket AB:s årsredovisning 2008

¹¹³ g) Apotekets Hemsida



Figur 2: Apoteket AB:s konkurrenter på svenska marknaden

4.4 OMREGLERINGENS VINSTER

I detta avsnitt presenteras marknader som tidigare har omreglerats från monopol till konkurrensutsatt marknad liksom vad konsekvenserna utav detta har varit. Detta för att senare jämföra och analysera med apotekets omreglering, liksom vilka förändringar detta skulle kunna medföra.

4.4.1 Svenska elmarknaden

Avregleringen för svenska elmarknaden fullbordades helt den 1 november 1999, detta genom att el-användarna nu har möjlighet att välja och byta elleverantör fritt. Birgitta Gunnarsson har skrivit en rapport för Svenskt näringsliv, hur effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald förändrar marknaden. Hon menar att efter en mängd olika svenska och utländska företags inträde på elmarknaden har priset fluktuerat och medfört generellt sänkta kostnader för både hushåll samt företag. Detta bidrog till att Sverige 2001 hade bland de lägsta priserna i EU.¹¹⁴

Berndt Andersson som forskar inom företagsekonomi på Karlstads högskola, förklarar i en forskningsstudie, hur de geografiska avstånden har försvårat det för elföretagen att

¹¹⁴ Gunnarsson, 2001



upprätthålla goda kundkontakter och att lägga märke till de individuella kundbehoven. Med detta har man enligt Andersson kunnat observera att *”en utveckling mot mer kundorienterade energibolag, vars verksamhet inte enbart syftar till att leverera önskad kvantitet energi, utan också inriktas på att energin skall användas på ett bra sätt.”*¹¹⁵ Därmed är inte bara priset det enda argumentet till att välja en viss leverantör. Utan kan leverantören dessutom erbjuda bra kundservice och andra tilläggstjänster som leder till effektivare energianvändning, *”så kan detta vara viktigare för konsumentens totala energikostnader.”*¹¹⁶

4.4.2 Svenska taximarknaden

Taximarknaden i Sverige avreglerades den 1 juli 1990, vilket innebar att priser samt nyetableringar blev fria. Gunnarsson menar att taxinäringens följder har varit varierande beroende på vart man befinner sig; storstad, mindre ort eller i glesbygd. Det största problemet för främst deras kunder i storstäderna var de långa väntetiderna, både att komma fram i växeln och att få en bil.¹¹⁷

Gunnarsson förklarar vidare att den positiva följden med avregleringen är att urvalet av taxiföretag har ökat, kunderna har fått större valmöjlighet och därmed även fått kortare väntetider. En annan positiv effekt för konsumenterna är att företag och offentliga kunder har ökad möjlighet att förhandla om priser. Detta har lett till att en bättre prissättning, fler rabatter, fasta taxor samt även lågprisföretag med mindre bilar. Gunnarsson menar att den ökade tillgängligheten är kundens största fördel av avregleringen.¹¹⁸

4.4.3 Svenska posten

Det svenska postsystemet var helt reglerat fram till 1 januari 1993, då monopolet för distribution av brev avreglerades och inte förrän 1994 ombildades posten till Posten AB. Staten har dock fortfarande en viss statlig styrning över t.ex. prisregleringen. Birgitta Gunnarsson menar i sin rapport att avskaffandet av postmonopolet har lett till att den svenska Posten har förvandlats och förnyat deras förhållande till sina kunder.¹¹⁹

¹¹⁵ Andersson, 2001

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Gunnarsson, 2001

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Ibid.



Hon menare att posten, under konkurrens, givits effektiviseringar, nytänkande samt ökad kundanpassning. Ett par exempel är att de har investerat i ny teknik och produktutveckling. Detta anser Gunnarsson får posten att agera som en stark aktör på den internationella marknaden samt att nya lösningar med postkontor gynnar deras svenska kunder. Då vissa postkontor läggs ner, öppnas verksamheten istället upp i t.ex. butiker, vilket gör att möjligheten för överlevnad i mindre orter blir större. Att ha posten tillgänglig i t.ex. butiker har lett till att även öppettider och tillgängligheten har förbättrats avsevärt.¹²⁰

¹²⁰ Gunnarsson, 2001



5 ANALYS

I detta kapitel kommer fokus att ligga på att koppla samman och jämföra vår insamlade empiri med teori. Därmed är våra egna åsikter inte relevanta i denna del. Egna tankar och funderingar i form av en diskussion, angående analysen, kommer i ett senare avsnitt i detta kapitel.

5.1 APOTEKET AB

I detta avsnitt har vi analyserat Apoteket AB:s konkurrenssituation och marknad.

5.1.1 Apoteket AB:s nya marknad

Roland Knutsson förklarar i sin modell angående olika marknadsformer, att beroende på hur många säljare det finns på den marknad man verkar i och om produkterna man säljer är differentierade eller odifferentierade, så "hamnar man i" någon av marknadskategorierna.¹²¹ Apoteket AB går från ett monopol, att vara ensam detaljist på apoteksmarknaden till en marknad med konkurrens, detta innebär för Apoteket AB att både svenska och utländska detaljister uppkommer på marknaden. Dessutom, som det ser ut just nu, kommer produkterna, den receptfria medicinen vara odifferentierade, dvs. produkterna är i princip lika och kommer att kunna inhandlas i de flesta apotek. Detta gör att de hamnar i en detaljistmarknad med "perfekt konkurrens". I framtiden kommer antagligen produktutbudet att öka, då utländska företag tar in egna märken och bestämmer sitt egna utbud. Vilket vi kan se har skett inom postväsendet. Ett ökat produktutbud kan leda till en marknad med differentierade produkter och istället resultera till en monopolistisk konkurrens. Med största sannolikhet kommer Apoteket AB att befinna sig på en marknad mellan perfekt konkurrens och monopolistisk konkurrens, då extremfallen av de olika marknadsformerna oftast inte råder helt i verkligheten.

¹²¹ Knutsson, 2008

	En Säljare	Få Säljare	Många Säljare
Odifferentierad Produkt		Rent Oligopol	Perfekt Konkurrens
Differentierad Produkt	Rent Monopol	Differentierad Oligopol	Monopolistisk konkurrens

Diagram description: A 2x3 grid table. The top row is 'Odifferentierad Produkt' and the bottom row is 'Differentierad Produkt'. The columns are 'En Säljare', 'Få Säljare', and 'Många Säljare'. The cell (Odifferentierad, Få Säljare) contains 'Rent Oligopol'. The cell (Odifferentierad, Många Säljare) contains 'Perfekt Konkurrens'. The cell (Differentierad, En Säljare) contains 'Rent Monopol'. The cell (Differentierad, Få Säljare) contains 'Differentierad Oligopol'. The cell (Differentierad, Många Säljare) contains 'Monopolistisk konkurrens'. A solid green arrow points from 'Rent Monopol' to 'Perfekt Konkurrens'. A dashed green arrow points from 'Perfekt Konkurrens' down to 'Monopolistisk konkurrens'.

Figur 3: Hur Apoteket AB:s marknadskaraktär kommer att förändras

5.1.2 Konkurrensmarknad

Då det redan nu har visat sig komma in många nya aktörer på apoteksmarknaden kommer detta att skapa en stor konkurrens för Apoteket AB. Dock har Apoteket AB fördelen att fortfarande ha sin marknadsposition och att de redan har etablerade butiker spridda i Sverige. Då klusterna ”får med sig” kompetensen och annat som apoteken tidigare innehållit måste Apoteket AB, istället särskilja sig och inrikta sig på att förbättra eller variera sitt utbud. Vilket vi kan se att t.ex. svenska posten fick göra efter avregleringen.

5.1.3 Jämförelse med tidigare avreglerade marknader

Om man ska titta på andra marknader som omreglerats från ett monopol till en annan marknadsform i Sverige, så kan man se att det har i de flesta fallen lett till lägre priser och större valmöjlighet för kunden. Inom elmarknaden har en ökad konkurrens lett till att priserna har sänkts. Detta har då i sin tur lett till, enligt Berndt Andersson, att elföretagen måste vara mer individuellt kundinriktade och inte förlita sig på att det bara är priset som bestämmer vilket elföretag som kunden kommer att välja.¹²² Detta kan kanske även jämföras inom apoteksbranschen? Då produkterna än så länge är väldigt homogena och i och med det uppstår en hård konkurrens mellan apoteken. Dock menar kunderna vilket vi såg i kundundersökningen att bra service och kunnig personal är en viktig faktor i just apoteksbranschen. Detta leder då i sin tur till att priset inte är det enda som ”vägleder” kunden till att välja apotek, utan även vilken service som erbjuds och hur kundorienterade företaget är.

¹²² Andersson, 2001



Det största problemet taximarknaden hade innan avregleringen var de långa väntetiderna för att komma fram till växel och sedan få en bil. Då kunderna nu har fått en större valmöjlighet av taxibolag så har detta lett till att väntetiderna blivit kortare. Då även respondenterna i vår kundundersökning för Apoteket tyckte att väntetiderna är långa så kan ett större utbud av apotek leda till att väntetiderna minskar och därigenom förbättra kundnöjdheten för Apoteket AB. En annan effekt som förekommer på en konkurrerande marknad och som man sett på taximarknaden är att offentliga kunder lättare kan förhandla till bättre priser och rabatter, vilket prispressar taxibolagen. Även detta kan jämföras med Apoteket AB som nu måste konkurrera för att kunna behålla sina offentliga företagskunder, t.ex. sjukhus eller andra vårdföretag. Gunnarsson menade dock att tillgängligheten av taxibilar är den viktigaste förändringen efter avregleringen.¹²³ Detta kan vi jämföra med våra kundintervjuer där respondenterna tycker att Apoteket AB behöver förbättra sina öppettider liksom en förkortning utav väntetider för att på så vis bli mer tillgängliga.

I taxibranschen uppstod en större valmöjlighet, för de anställda, vad det gäller valet av arbetsgivare. Detsamma gäller för Apoteket AB. För första gången sedan apotek öppnades i Sverige kan nu de anställda prova nya arbetsgivare som arbetar mot kunder i butik. Innan avregleringen var möjligheterna få då anställda bara kunde välja mellan ett apotek eller läkemedelstillverkare på marknaden.

Vid avregleringen av posten kan man även här se likheter till el- och taximarknadens avreglering. Företagen måste nu fokusera på nytänkande, rationaliseringar och vara mer kundinriktade vilket sätter press på företaget samt gynnar kunden. Enligt årsredovisningen så ligger Apoteket AB i framkant när det gäller avregleringen och verkar vara målmedvetna och väl förberedda efter flera års förberedelser. Detta kan gynna Apoteket AB gentemot sina nyetablerade konkurrenter. Postens kontor på Statoilmackar kan även jämföras med att Apoteket AB har öppnat butiker inne på köpcentrum som i många fall har mer tillgänglighet än i stan, t.ex. längre öppettider på helgen.

¹²³ Gunnarsson, 2001



5.2 IDENTITET

I detta avsnitt analyserar vi Apoteket AB:s identitet som innefattar kultur, normer och intern marknadsföring.

5.2.1 Samspelet kultur och intern marknadsföring

Hinn och Rossling menar att det finns en identitetsbärare som binder samman företaget och dess intressenter.¹²⁴ Ju starkare identitetsbäraren är, desto bättre kan medarbetarna identifiera sig med vad företaget står för. Ett exempel på detta är kulturen inom en organisation.

Eva Fernvall beskriver den rådande organisationskulturen inom Apoteket AB som starkt knuten till den breda kompetensen. I samband med detta betonar hon också noggrannhet och trovärdighet som ledord och grundpelare för den rådande kulturen inom företaget. Enlig Grönroos är tydliga ledord viktiga för att skapa en trygg och stark kultur inom ett företag.¹²⁵

En annan identitetsbärare som gjort Apoteket AB till en så omtyckt aktör är deras varumärke. Detta eftersom det anses som ett av de starkaste i Sverige och därmed har ett högt anseende hos konsumenterna. En stor visionär inom Apoteket AB är såklart Stefan Carlsson, som vill bibehålla kulturen och förverkliga företagets visioner, för att ytterligare stärka varumärket.

Fernvall är också mån om att utveckla den interna identitetsbäraren, det vill säga personalens kunnighet och duglighet inför den kommande konkurrensen. Här betonar hon att interna kommunikationskanaler installerats, såsom ett intranät, inom vilken medarbetarna kan ta del av aktuell information. Hur väl denna kommunikationskanal har accepterats, implementerats och används av anställda är dock inget som vi har vidare information om. Därmed vet vi inte om den interna identitetsbäraren är uppbyggd på den interna kommunikationskanalen eller baserad på andra faktorer t.ex. social kompetens och tidigare erfarenheter.

Den interna marknadsföringen, vilket inbegriper intern kommunikation, intern informationsspridning samt den interna samordningen mellan olika aktiviteter, kommer att spela en vital roll för Apoteket AB. Det är viktigt att personalen inte bara enskilt tar till sig

¹²⁴ Hinn & Rossling, 1994

¹²⁵ Grönroos, 2002



utvecklingsmöjligheterna, utan också förmedlar redan inlärd kunskap vidare till sina medarbetare, detta enligt Grönroos.¹²⁶

Eva Eriksson framhäver vidare att personalen representerar Apoteket AB och med de nya förändringarna på marknaden beslutade de att införa nya kläder. Dessa kläder ska presentera vad Apoteket AB står för t.ex. kunskap och vård. Vidare menar Eriksson att personalen ges rollspelsliknande upplevelser, vilket ger mersmak vid kundbemötandet, då kunden erfar att de bemöts av kunnig personal. Hinn och Rossling anser att en gemensam klädsel för en företagspersonal ger ett identitetsförprägning och därmed stärker personalens självförtroende vid kundbemötandet.¹²⁷

Då kulturen grundas på de värderingar som människorna har samt de normer som råder i en organisation kan det ibland vara svårt att genomföra förändringar som strider mot kulturen. Joakim Dahlgren berättar om svårigheten som uppstod för några år sedan då ledningen ville implementera sälj och affärskulturen bland personalen. Här är det tydligt enligt Grönroos att företagskulturen hade vuxit sig så stark inom företagets anställda att det bidrog till att företaget blev trögrörligt inför nyheter och idéer. Grönroos framhäver vikten av ett ömsesidigt samarbete mellan personal och ledning, samt ett kundfokuserat arbete då detta kan komma att spela en avgörande roll på en ny marknad.¹²⁸

Vidare beskriver Eva Fernvall Apoteket AB som en god arbetsgivare, eftersom de sätter stort värde på motiverade och kundinriktad personal. Företagsidentitet och -kultur skapas genom motiverad och fokuserad personal samt att de interna relationerna fungerar optimalt. På en konkurrerande marknad sker ständigt förändringar som kan tvinga företagen till eventuella personalnedskärningar.

5.3 PROFIL

I detta avsnitt analyserar vi Apoteket AB:s profil som består av strategi, varumärke, marknadsföring och deras service.

¹²⁶ Grönroos, 2002

¹²⁷ Hinn & Rossling, 1994

¹²⁸ Grönroos, 2002



5.3.1 Strategi

Den tjänsteinriktade strategin, som Grönroos föreslår, innebär att när det uppstår ny och tuff konkurrens är det dags för ledningen att satsa på att bygga en relation och interagera med kunderna och stärka kundförhållandet.¹²⁹

Detta kan dessutom göras kostnadseffektivt, det vill säga relationen behöver inte resultera i höga kostnader. Vi kan utifrån intervjuer med både Joakim Dahlgren och Eva Eriksson se, att redan innan marknaden förändrades, har kunden varit i fokus för Apoteket AB. Rådgivning har varit Apoteket AB:s sätt att nå ut till kunden med sina tjänster. Grönroos anför vidare att när man väl vet vad kunderna vill ha av företaget kan man utnyttja de befintliga resurserna inom företaget och utveckla dem till ett mer marknadsinriktat sätt. Detta nämner även Dahlgren som väldigt viktigt. Han nämner att rådgivningen är ett steg att närma sig kunden men för att Apoteket AB i framtiden ska kunna utmana sina konkurrenter måste ”säljtänket” kopplas på tillsammans med rådgivningen. De anställda måste fortfarande ha kunden i fokus men kanske inte bara ge dem rådgivning i huvudvärkstabletter utan även för sömnlöshet, som kan vara grunden till huvudvärken. Åtar sig personalen detta kommer deras tjänstekvalité förbättras avsevärt, tror Joakim Dahlgren. Genom förbättrad tjänstekvalité som kunden får ta del av utvecklar man även kundvärdesstrategin. Det vill säga utveckla totalerbjudandet till en konkurrensfördel som kunden värdesätter mer.

Apoteket AB:s strategi att utveckla försäljningen genom såkallad merförsäljning har inte varit tillräckligt återkopplad i butikerna. Detta på grund av att anställda sett sig själva som farmaceut och inte som säljare. Därmed menar Dahlgren att strategin för merförsäljning har varit svårimplementerad, i butikerna. Vidare i teorin nämns service management som ett marknadsinriktat synsätt, vilket berör hela organisationen. Service management teorin menar att tjänstekvaliteten som kunden upplever, blir till den främsta drivkraften för verksamheten. Är det då en bra idé att bli mer säljinriktad och därmed kanske riskera kundens nöjda upplevelse?

Detta leder oss till ämnet kring servicekulturen. Grönroos menar, för att en servicekultur ska skapas och bli lyckad behöver ett företag gå igenom ett antal steg. Dessa stegen ska såväl vara välintegrerade internt som externt, t.ex. så måste personalen acceptera affärsidén och

¹²⁹ Grönroos, 2002



strategin.¹³⁰ När det gäller Apoteket AB:s affärsidé som lyder ”Apoteket erbjuder utifrån kundernas behov ett brett sortiment av varor och tjänster inom läkemedel och hälsa till privatpersoner, företag och producenter inom vård och hälsa”¹³¹ är det inte speciellt svårt för personalen att stämma in och hålla med. Denna affärsidé är ju vad Apoteket AB står för och har gjort i många år och tillsammans med visionen ”ett liv i hälsa” är det bara att fortsätta som man alltid har gjort. När det gäller strategin kan vi utifrån årsredovisningen läsa om att strategin kommer att vara uppbyggd i ett ramverk där visionen – *ett liv i hälsa*, ett antal mål – ”apoteket ab är det ledande och mest effektiva apoteksaktören i Sverige”¹³² och strategiska vägval inom *finans, kund, process och medarbetare* är integrerade. De strategiska vägvalen som Apoteket AB valt har de satt upp enda fram till 2012 och precis som Grönroos säger är det viktigt att förankra strategin men samtidigt ge det en chans att utvecklas och inte har för bråttom att analysera och avbryta arbetet.¹³³

Ett strategiskt mål som Apoteket AB har inom intern marknadsföring är *medarbetarna*. Denna strategi är inte bara kopplad till profilarbetet utan även till Apoteket AB:s identitetsarbete. Apoteket AB menar att de måste arbeta med att bli en av Sveriges mest populära arbetsgivare inom farmaci, ledarskap, affärsmannaskap och företagande. Detta ska de uppnå genom ett löpande och långsiktigt arbete som förenar chefers och medarbetares värdegrunder, nya arbetssätt och affärsmannaskap.¹³⁴

Men vad händer med strategin rörande *finans*? Här är Apoteket AB:s tanke att de ska bli ett lönsamt företag i nivå med de bästa i branschen. Utifrån vår intervju med Joakim Dahlgren har försäljningsstrategin varit svårimplementerad och svåraccepterad i butikerna, men det har blivit bättre. Här är alltså ett exempel på där strategin och målet inte är helt förankrat i företaget och därmed uppstår problemet att få personalen att acceptera försäljningsstrategin. Genom att hitta en länk eller medling som gör att detta blir accepterat av personalen kan först då strategin om lönsamhet börja utvecklas.¹³⁵

¹³⁰ Grönroos, 2002

¹³¹ Apoteket AB:s årsredovisning 2008

¹³² Ibid.

¹³³ Grönroos, 2002

¹³⁴ Apoteket AB:s årsredovisning, 2008

¹³⁵ Grönroos, 2002



Vidare i strategin finns det även *kund* som ett mål. Här är tanken att Apoteket AB ska utveckla nya innovativa lösningar för kunden samt öka marknadskännedomen. Vilket vi även kunde se att Posten fick göra i deras marknadsomställning. Förändringarna ska bland annat ske genom pilotprojekt och marknadsutveckling, dock vet vi inte mer exakt vad detta betyder för personalen, marknadsföringen och marknaden.

5.3.2 Förändringsprocess

I teorin pratar vi om Kotters åtta steg vid en förändringsprocess. Vi tänkte nu försöka se om Apoteket AB uppfyller några av de stegen som Kotter anser är nödvändig för att förändringsprocessen ska anses som genomförd.

5.3.2.1 Skapa en föreställning av brådskande karaktär

Förändringsprocessen som Apoteket AB står inför har varit en process som varit omdiskuterad under många år men tydliga beslut har inte tagits förrän de senaste åren när regeringen beslutade att slopa monopolet. Under denna tid har Apoteket AB med personal fått vänta, förbereda sig samt ladda inför en förändring. Ändå kom beslutet om 1 november som en chock för många anställda och många anställda förstod inte riktigt vad som hände, enligt Joakim Dahlgren. Vi kan se att VD Stefan Carlson i sitt brev i årsredovisningen manar till att ladda inför en förändring som nu går snabbt och blir händelserik.

5.3.2.2 Skapa en stödjande koalition

Kotter berättar att man ska samla en grupp människor med gemensamt engagemang och styrka att kunna leda ett företag vid förändring samt uppmana dem att arbeta som ett team utanför den uppsatta hierarkin.¹³⁶ Stefan Carlsson har varit en viktig profil för Apoteket AB men frågan är om han har så mycket fler kollegor att stödja sig på? I september 2009 beslöt Omstruktureringsbolaget AB (OAB) att sparka hela Apoteket AB:s styrelse då de inte ville samarbeta och under de krav som OAB ställde. Andra viktiga nyckelpersoner förutom marknadsföringschefen Eva Eriksson har vi inte kunnat hitta.

5.3.2.3 Skapa en vision

Som tidigare nämnts ovan så menar Kotter att man ska, skapa en vision som beskriver det nya förändringen som alla i företaget kan förstå, lockas av och vill efterfölja.¹³⁷ Visionen för

¹³⁶ Kotter, 2006

¹³⁷ Ibid.



Apoteket AB är, som tidigare nämnts en symbol för ”ett liv i hälsa”. Orden i visionen är inte svåra att förstå för personalen men hur ska det gå till? Ett liv i hälsa kan ses som ett ganska elementärt behov, eftersom det är medicin och sjukvård Apoteket sysselsätter sig med. Visionen är ganska vag då Apoteket inte riktigt kan förklara vad hälsa är för varje individ. Dock är ett liv i hälsa en ny vision som nyligen ändrades då den gamla visionen ”vi gör Sverige friskare” var mer ett tecken på Apotekets AB:s myndighetsuppdrag.

5.3.2.4 Kommunicera den nya visionen

Kotter påpekar att kommunikation av visionen till alla inom företaget och användandet av förebilder från t.ex. den stödjande koalitionen är relevanta delar, för att få respons på att visionen uppfattas rätt bland medarbetare.¹³⁸ Då en ny logotyp och ny vision har tagits fram kan vi se, utifrån våra intervjuer med Fernvall och Dahlgren, att Apoteket AB arbetar aktivt med att reducera sin myndighetsstämpel som de tidigare har haft. Dessutom har de lagt till *nyttänkande* som ett av sina kärnvärden och det är nyttänkande som de anser Apoteket AB borde arbeta mer med för att kunna överträffa de kommande konkurrenterna.

5.3.2.5 Uppmana alla att uppfylla visionen

Kotter skriver att som företag ska man se till att reducera barriärer och hinder som eventuellt finns i företaget och som gör det svårt att uppfylla visionen.¹³⁹ Apoteket AB arbetar intensivt med att plana ut det ”gamla” och framhäva det ”nya” som är spännande och inspirerar personalen. Man har tagit fram fyra ledord för att bli av med den myndighetsstämpeln och den trögrörliga känslan som tidigare fanns. Apoteket AB har dessutom börjat ta fram ett segment och nya produkter för sina kunder. Utifrån intervjun med Joakim Dahlgren, kommer Apoteket AB att lägga sin fokus på segmentet, äldre konsumenter.

5.3.2.6 Skapa och planera kortsiktig vinst

Kotter menar att som ledning är det viktigt att definiera och skapa tydliga mål som kan uppmuntras när de är uppnådda av personalen.¹⁴⁰ Huruvida resultatet och utvecklingen i framtiden kommer bli positivt, är det inte någon som kan förutspå. Däremot kan vi utifrån de senaste undersökningarna utläsa, att Apoteket AB:s varumärke tillhör ett av de starkaste i

¹³⁸ Kotter, 2006

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.



Sverige och att deras personalpolitik är mycket omtyckt. Som arbetsgivare är Apoteket AB väldigt mån om sin personal och därför väldigt attraktiv.¹⁴¹

5.3.2.7 Slå samman tidigare förbättringar och utveckla fler förändringar

Om man inom ett företag tidigare gjort förändringar som gynnat företaget är det en god idé att använda dem som en mall för att genomföra nya förändringar. Apoteket AB har en mycket bra grund att stå på. De har funnits på marknaden längre än konkurrenterna. Med denna trygga grund kan Apoteket AB utvecklas och försöka anpassa sig till den nya marknaden lättare än konkurrenterna. Eftersom marknaden fluktuerar som den gör, kommer varje tillämpad strategi inte sträcka sig längre än tre år.

5.3.2.8 Institutionaliserade de nya ståndpunkterna i kulturen

De planerade förändringarna måste implementeras i kulturen. Det nya beteendet måste accepteras i den sociala normen och värderingarna. Som vi fått veta utifrån intervjun med Joakim Dahlgren, har exempelvis försäljningsstrategin varit svår att implementera i alla butiker. Här menar Kotter att en bra idé kan vara att ledningen hittar inflytelserika personer i företaget som kan uppmuntra till att acceptera de nya förändringarna som på lång sikt ska leda till att de bli en del av normen och kulturen.¹⁴²

Enligt Brian Ross så bör ett företag helhjärtat engagera sig i kundernas behov¹⁴³, vilket vi enligt våra kundundersökningar kan se att Apoteket gör, då de dels tillhandahåller en mycket god service samt kvalitativa produkter. Författaren menar även att det inom detaljhandeln är viktigt att man samlar in ”up-to-date” information om kundernas preferenser samt bearbetar dessa data, för att på så vis kunna planera för framtida aktiviteter liksom strategier¹⁴⁴. Enligt Apotekets varumärkesdirektör kan vi se att Apoteket regelbundet genomför kundundersökningar. Det är dock oklart om Apoteket bearbetar denna insamlade information liksom implementera dessa data.

Vidare menar Ross att alla organisationens medlemmar måste ta sitt ansvar liksom aktivt delta för att de nya målen ska uppnås. Ett väl fungerande teamwork liksom en tydlig

¹⁴¹ Apotekets AB:s årsredovisning, 2008

¹⁴² Kotter, 2006

¹⁴³ Ross, 2009

¹⁴⁴ Ibid.



kommunikation är av ytterst stor vikt för att ett företag inom detaljhandeln ska lyckas implementera den nya strategin.¹⁴⁵ Här ställer vi oss frågan om Apotekets medarbetare har en väl fungerande teamwork med tanke på de svårigheter de stod inför vid implementeringen utav försäljnings- och affärstänkandet? Ross påpekar även vikten av att detaljister och tillverkare inom detaljhandeln samarbetar för att de på bästa sätt ska kunna tillgodose kundernas behov¹⁴⁶. Här undrar vi om Apoteket har en väl fungerande kontakt med läkemedelstillverkarna?

5.3.3 Marknadsföring

Axelsson och Agndal säger att marknadsföring är ett viktigt redskap för att få image och profil att överstämna. Detta är något som även Apoteket AB har uppfattat och arbetar för att uppnå. Vidare berättar Axelsson och Agndal att det är viktigt att ledningen arbetar fram en plan och strategi för hur de ska marknadsföra sig och för att kunna göra detta krävs att företaget och ledningen har klar vetskap om vilka resurser de tillhandahåller och finna sina konkurrensfördelar.¹⁴⁷ För Apoteket AB är det svårt att veta vad konkurrenterna kommer att erbjuda kunderna. Den fördel som Apoteket AB har, är att de vet vilka butiker de har sålt ut och kan därmed beräkna var en stor del av konkurrenterna kommer att finnas i städerna. De har även under en lång tid kunnat utarbeta sin strategi för marknadsföring. Tyvärr vet vi inte exakt hur detta kommer att se ut men vi kan utifrån intervjun med Joakim Dahlgren, tolka det som att marknadsföringsdelen i budgeten ges mer resurser, och att fokus kommer att läggas på själva varumärket.

När det gäller Apoteket AB:s nya logotyp och förändringar i butiken kan vi se att detta är liksom i teorin, ett val för att kunderna ska uppfatta det nya Apoteket AB med påbyggt sortiment och mindre myndighetsförknippelse. Utifrån de undersökningar vi har gjort med Apoteket AB:s kunder kan vi utskilja ett tecken på att Apoteket AB har lyckats med logotypförändring och budskap. Kunderna tycker att logotypen är klassisk men modern, de tycker även att den är fräsch samt symboliserar ”apotek”. Detta är dock inte de ord som Apoteket AB själv vill beskriva logotypen, då deras tanke med logotypen är *up-to-date*, *handlingskraftig* och *omtänksamhet* något kunderna till viss del kan hålla med om men långt ifrån en majoritet av de tillfrågade kunderna.

¹⁴⁵ Ross, 2009

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Axelsson & Agndal, 2005



I empirin kan vi se att Apoteket AB är mycket medvetna om den förändring de står inför och därför har en marknadsstrategi för de närmaste tre åren sats upp. Detta menar Axelsson och Agndal är viktigt att ha då det ligger till grund för hela marknadsföringsarbetet.¹⁴⁸ När Apoteket AB nu upprättat en plan blir det lättare att nå målen och tydliggöra företagets fördelar gentemot konkurrenterna.

5.4 IMAGE

I detta avsnitt knyter vi samman Apoteket AB:s identitet och profil för att analysera hur företaget uppfattas.

5.4.1 Apoteket AB:s corporate image

I företagsekonomiska termer beskrivs corporate image som hur företaget ses utifrån, liksom vilka associationer i form av känslor och värderingar som organisationen förmedlar eller framkallar. Ett nära begrepp till corporate image är corporate reputation som grundar sig på företagets beteende inom sitt verksamhetsområde. För att Apoteket AB som varumärke inte ska få ett dåligt rykte måste företaget ständigt arbeta med imagen. En viktig del i målet för att uppnå en god image, är att t.ex. ha klart för sig hur företagets kunder ser på deras organisation, ha en populär arbetsgivare och nöjda kunder.¹⁴⁹ Ur detta hänseende är det viktigt att ett företag utmärker sig och syns i olika positiva situationer.¹⁵⁰

Enligt Ailawadi och Keller så är det bra om företag inom detaljhandeln binder sitt varumärke med olika associationer till egna produkter, för att stärka sin image.¹⁵¹ I Apoteket AB:s fall så använder sig dem av produktnamnet Apoliva, dock har vi inte frågat närmare om detta i kundundersökningen och vet därför inte vad kunder tycker om Apotekets produktkvalité. Vilket leder till att vi inte vet om Apoliva stärker Apotekets image. Ailawadi och Keller talar även om butikens uppbyggnad och inredning som en central roll för imagen. Enligt deras studie ökar en detaljists försäljning om det förekommer harmoniska, ljusa och musikaliska

¹⁴⁸ Axelsson & Agndal, 2005

¹⁴⁹ Grahame, 2002

¹⁵⁰ Kotler, 2001

¹⁵¹ Ailawadi & Keller, 2004



drag i butiken¹⁵². Vid tillämpning på Apoteket AB kan det vid besök i en apoteksbutik konstateras att dess inredning faktiskt besitter visa harmoniska och ljusa drag.

Det är viktigt att ett företag upprätthåller god kontakt med kunderna genom att göra kundundersökningar, detta för att ta reda på kundens uppfattning om företagets image. Ett företag kan t.ex. använda sig av nöjd kundindex och på så vis få reda på kundernas lojalitet, klagomål och uppfattning om företaget. Detta kan vara extra viktigt att göra under de åren när marknaden är under stor förändring med nya konkurrenter. Det kan vara bra att använda C.S.I. för att ta reda på vad som lockar kunderna att vara trogna kunder, genom erbjudanden och sortimentet och på så vis garantera att man bibehåller dessa trogna kunder i framtiden. Utifrån våra intervjuer har vi dock inte fått fullständig klarhet om hur Apoteket AB använder sig utav detta verktyg.

Apoteket AB:s ledning har utformat fyra ledord, som ska fungera som riktlinjer för företagets verksamhet. Dessa ledord ska sedan överensstämja med kundernas associationer med Apoteket, vilket vi genom våra intervjuer, dels med ledningen och dels med företagets kunder kunnat se att de enbart uppfyller två utav de fyra ledorden. För att upprätthålla en god image är det viktigt att de först och främst skapar en intern medvetenhet om den image som företaget eftersträvar, för att sedan försöka övertyga konsumenterna.¹⁵³

5.4.2 Apoteket AB:s ledord

Följande ledord har Apoteket AB:s ledning utformat, nämligen *handlingskraftig, omtänksamhet, trovärdighet, nytänkande*. Vad det gäller handlingskraftig handlande, tolkar vi det utifrån deras årsredovisning, att Apoteket går in i en marknad av konkurrens med fast beslutsamhet att vara konkurrensstark samt med en vilja att skapa konkurrensvärde och extra värde för kunden i relation till de kommande konkurrenterna. Då marknaden för konkurrens ännu ej är fullständig, är det antagligen inte möjligt att bedöma ifall Apoteket AB lyckats vara handlingskraftiga inom detta område. Detta kommer därför först att visa sig när marknadens aktörer är många till antalet, vilket kommer att dröja ett par år.

På punkten omtänksamhet kan vi avläsa från vår kundundersökning, att Apoteket AB levererar en bra service i form av omsorg liksom professionell rådgivning. Utifrån

¹⁵² Ailawadi & Keller, 2004

¹⁵³ Grahame, 2002



intervjusvaren kan vi vidare se att Apoteket AB ger ett trovärdigt intryck. Genom ett kontinuerligt arbetande i form av workshops, utbildningar liksom intern information har de på ett framgångsrikt sätt förmedlat sina ledord till företagets kunder, vilka i sin tur uppfattat dem som företagets image. Dock kan vi se att ledorden i olika butiker inte alltid överensstämmer med ledningens utformade ledord. För att konkretisera med ett exempel, kan nämnas att Apoteket på Väla har *ekonomiskt tänkande*, *attraktivt* och *kundfokus* som ledord. Även om ledordens skillnader är marginella, anser Grahame att det uppstår en risk för en misstolkning och diffushet av ett företags image.¹⁵⁴

I våra intervjuer framkom att kunderna anser att servicen var långsam och långa väntetider när de köper receptbelagda läkemedel. För att öka kundvärdet menar Kaplan och Norton att ett företag måste arbeta med att skapa en attraktion till kunden. Attraktionen kan vara företagets goda service, pris, kvalitet.¹⁵⁵ Känner dessutom personalen att de ger en tillfredställande service till kunderna ökar känslan av trygghet som stärker kulturen och identiteten.¹⁵⁶

5.4.3 Apoteket AB:s logotyp

Som tidigare nämnts, har vi intervjuat apotekskunder för att ta reda på vad de anser om den nya logotypen. I dessa intervjuer framkom det bland annat att den nya logotypen uppfattas som trovärdig samt modern. Här kan vi se att Apoteket AB har lyckats förmedla en positiv bild av den nya utformade logotypen som dessutom fortfarande har likheter med den äldre logotypen. Joakim Dahlgren tror dessutom att det är bra att byta logotyp nu när man även byter inredning i butikerna. För att på så vis kunna underlätta för kunden att ta in de nya förändringarna. Dessutom tror han att det är bra att ändra från det gamla till det nya konceptet (logotyp, inredning, uniform, färger) just nu innan marknadsförändringen när många nya logotyper och butiker kommer att entra marknaden istället för att göra det om några år.

5.5 DISKUSSION

Apoteket AB är en del av detaljhandeln och har under en längre tid existerat på en marknad där kunderna har haft hög trovärdighet till företaget och där de har varit de enda existerande läkemedelsrådgivare i Sverige. Nackdelarna för Apoteket AB är att de under en lång tid kommer att förknippas med staten och kan därmed uppfattas som trögörligt och hieratiskt.

¹⁵⁴ Grahame, 2002

¹⁵⁵ Kaplan & Norton, 1996 refererat i Bengtsson & Skärvad, 2001

¹⁵⁶ Grönroos, 2006



De nya besluten om att öppna upp marknaden för konkurrenter kan dessutom vara mer till fördel för de företag som köper kluster än för Apoteket AB. De nya aktörerna får både kompetens och väletablerade lokaler att flytta in i samtidigt som Apoteket AB blir av med kompetent personal och en stor del av sina butiker. Den personal som flyttar till de nya konkurrenterna kommer instinktivt att ta med sig delar av Apoteket AB:s kultur och normer. Därför tror vi att det är extra viktigt att Apoteket AB arbetar med sin identitet som kan komma att ta skada av alla förändringar. Genom att arbeta med identiteten kan resultatet leda till att imagen blir tydlig för kunden med förbättrat sortiment och service.

Vi tror att en bra idé i arbetet med identitet är att se till att ledorden är väl implementerade hela vägen ner till butikerna. Vi tycker att det är tydligt att Apoteket AB har en bit kvar i det arbetet då vi kan se utifrån vår intervju med Eva Eriksson att hon inte använder sig av samma värdeord som ledningen har satt upp. Detta kan bero på att ledningen inte arbetar tillräckligt aktivt med att implementera ledorden överallt. Vi kan se att både varumärkesdirektören, Eva Fernvall och säljansvarig Joakim Dahlgren använder sig av ledorden men så fort vi frågar längre ner i Apoteket AB:s hierarki försvinner ledorden mer och mer och byts ut till egna som passar varje individuellt butik. Det vi kan se och kommer fram till med hjälp av att titta på vårt fallföretag, är att ett företag som är på en förändrande marknad måste arbeta hårt med att implementera och stärka sitt budskap inom företaget. Detta för att en anställd i sin tur alltid ska veta vad företaget står för. Vidare när denna anställd vet vad den står för så kan hon utstråla detta för kunden vilket påverkar företagsimage positivt, detta enligt Ailawaldi och Keller.

Kultur är ett väldigt komplext begrepp att diskutera och vi är medvetna om att vi i vårt arbete inte har tillräckligt med underlag för att bedöma exakt hur Apoteket AB:s kultur är. Däremot anser vi att kulturarbete är en viktig del i ett företags helhet och speciellt viktigt är kultur och normer när företaget står under förändring som kan leda till osäkerhet bland personalen. Det vi tror oss veta är att då Apoteket AB:s ledning är väl förberedda inför framtida förändringar, tror vi att detta kan resultera i en trygghet för personalen. Denna trygghet kan sedan bli grunden för en stark kultur som vidare avspeglas i relationen till kunden. En viktig lärdom som vi har kommit fram till i vår analys är att det är väldigt svårt att definiera det rätta sättet att arbeta med kultur. Detta då kultur är väldigt individuellt för varje organisation. Olika förhållande i organisationerna tror vi påverkar kulturarbetet, t.ex. vad innebär det om företaget har en lång och gedigen historia? Om det är ett gammalt eller relativt nystartat företag?



När det gäller profil och strategi kan vi se i Apoteket AB:s årsredovisning från 2008 att de har satt upp mål inom personal, finans, kund och process inför framtiden. Vi vet också utifrån intervjun med Joakim Dahlgren att det funnits en strategi för att utveckla sälj- och affärskulturen i företaget. Som vi har nämnt i analysen tidigare ska, enligt service management teorin ett företag satsa på de tjänster som ger högst kvalitet för kunden. För tillfället är det den rådgivning som Apoteket AB ger. Vi tror att Apoteket AB måste vara försiktiga i sitt arbete med att implementera försäljningsstrategin bland sina anställda då det kan bli en vågskål mellan rådgivning och sälj. Detta för att kulturen för många anställda är att vara farmaceut och inte säljare. Det kan ta tid för personalen innan de lär sig både rådgivning och merförsäljning och därmed finns risken att den rådgivning och service som kunden förväntar sig blir lidande under förändringsfasen. Detta kan leda till att kunderna väljer att besöka andra konkurrerande apotek istället för Apoteket AB. Samtidigt är det viktigt att Apoteket AB implementerar sälj- och affärskulturen i företaget för att de ska kunna konkurrera med de nya företagen på marknaden då några av dem är väletablerade investmentbolag med fokus på sälj och lönsamhet. De har också ekonomin och resurserna att göra mycket reklam och markandsföring för sina butiker. Det vi har lärt oss är att när ett företag ska implementera en ny sorts strategi som inte helt stämmer överrens med ens tidigare arbetssätt, så borde företaget använda en inflytelserik person som kan påverka anställda. Denna person borde hjälpa till att informera, motivera, ge ett incitament för förändringen samt tydligt beskriva syftet med förändringen. Detta kan förenkla ett företags förändringsprocess.

För att försäljningsstrategin som Apoteket AB vill implementera ska bli så smidig som möjligt, tror vi att det kan vara bra att ledningen försöker implementera strategin som ”merkunskap” till personalen istället för orden sälj och merförsäljning. Detta för att butikspersonalen ska kunna ta emot strategin på ett mer accepterande sätt och därmed kan sälj- och affärskulturen lättare inkluderas i organisationen. Ytterligare ett annat sätt för att sälj- och affärskulturen lättare och smidigare ska godtas av organisationen är att lägga in ”försäljningsord” som ett värdeord, eller kanske till och med i visionen. Detta för att det ska genomsyra hela organisationen och således motivera butikspersonalen. Förutsatt dock, som vi diskuterat ovan, att ledorden och visionen verkligen når ner till butikerna. När visionen och ett företags ledord är väl förankrade i hela organisationen resulterar detta i att bilden blir tydlig och stark för kunderna. När det gäller Apoteket AB har vi uppfattat utifrån vår intervju med



Joakim Dahlgren samt vår kundundersökning, att Apoteket AB lyckats förmedla två (*trovärdighet* och *omtänksamhet*) utav sina fyra ledord. När det gäller *nytänkande* och *handlingskraftig* måste Apoteket AB:s ledning fortsätta arbetet med att förmedla detta till butikspersonalen. När väl butikspersonalen har godtagit ledorden kommer även kunderna att uppfatta de två sista ledorden.



6 SLUTSATS

Vi kommer i detta kapitel att sammanfatta vad vi har kommit fram till under vår analys och diskussion. Vi kommer att redovisa detta genom att återuppta våra frågor samt sammanfatta övrig fakta som vi tycker ska uppmärksammas.

○ *Hur arbetar ett företag med sin identitet vid en marknadsställning?*

Vi kan se i vår undersökning att ett företags varumärke har stor betydelse för identiteten och personalen i företaget. Det starka varumärket ger trygghet och stärker kulturen under osäkra tider. Ett varumärke som dessutom är välkänt och funnits på marknaden är ytterligare ett plus för företaget. Vidare berättar vi bland annat i Kotters åtta steg att det är viktigt med en förebild som kan representera företaget och dess vision. Vid just en marknadsförändring där mycket frågor bland personal och kunder kan uppstå är en bra och fungerande internkommunikation, så som intranät, teamwork och utbildning centralt för företaget.

Något som ytterligare skapar trygghet för alla inom organisationen är kläder och inredning i butiken. När ett företag inom detaljhandeln entrar en ny marknad där det finns nya konkurrenter och nya butiker, bör ledningen i företaget inte ändra på befintliga butiker och uniformer i samma skede som företaget står inför marknadsförändringen. Detta skapar otrygghet för kund och personal då de inte känner igen sig, vilket kan leda till att kunden tappar förtroende för företaget.

En organisation som har funnits på marknaden under en längre tid har fördelen att normer och värderingar i företaget är implementerat och ger en bra grund att stå på vid marknadsförändring. Då vårt fallföretag, Apoteket AB har funnits länge på marknaden har vi svårt att redovisa exakt hur ett nyare företag ska handla när det gäller normer och värderingar. Däremot bör ett företag oavsett om de är ny eller gammal på marknaden se till att vara en eftertraktad arbetsgivare där det skapas en hype att få jobba på arbetsplatsen. Det vill säga personalen vet att det finns utvecklingsmöjligheter, bra förhållande och en trygghet.

○ *Hur arbetar ett företag med sin profil vid en marknadsställning?*

En utav ledningens uppgifter är att se till att ett företag har uppsatta strategier. Vi har uppfattat att strategier ger företaget mål samt delmål som alla inom organisationen på ett eller annat sätt är delaktiga i att uppnå. Inom Kotters åtta steg är det dessutom viktigt att företagen ser till att fira delmålen och lyfter fram anställda som har varit med och uppfyllt målen. Inom



detaljhandeln är service samt fokus på kunden extra viktigt. Vårt fallföretag har länge satsat på service, så som rådgivning till kunden, men Brian Ross säger även att vid hög konkurrens måste företagen se till att servicen till varje kund likaså resulterar i vinst för att man som detaljist ska kunna överleva.

Andra uppgifter som ledningen ska ta tag i är att ha en tydlig affärsidé och utifrån den bygga ledord som ska symbolisera verksamheten ända ner till personalen och vidare till kunderna. Att skapa en vision och kommunicera den till företaget är också en av ledningens uppgifter. Detta är också en punkt som Kotter nämner i sina åtta steg vid förändring. Utifrån vår intervju med Apoteket AB kan vi även se att man som företag vid en marknadsförändring ska se till att ha resurser, kunskap och tid till marknadsföring. Det är dessutom viktigt att varumärket framstår på ett korrekt sätt, men att även våga vara uppstickare med sin marknadsföring bland alla konkurrenterna som finns på en och samma marknad.

○ *Hur arbetar ett företag med sin image vid en marknadsomställning?*

En del av imagearbetet är att se till att bibehålla nöjda kunder. Nöjda kunder kan även vara en strategi som ledningen har satt upp. Utifrån våra studier kan ett tips vara att använda sig av någon sorts av nöjdhetsindex som täcker alla eventuella frågor och missnöjdhet som kunderna eventuellt kan ha. Detta index är bra att använda för att kunna avhjälpa eventuella problem och missnöjen innan de blir för stora. Ledorden som ledningen har satt upp, ska vara så pass tydliga och implementerade att kunderna utan att veta vilka det är, beskriver företaget med samma ord. Vi kan se utifrån vår studie av Apoteket AB att uppfylla detta kan vara mycket svårt. Ett företag som har funnits länge på marknaden och som ändrar till nya ledord måste tänka på att de gamla ledorden fortfarande finns kvar i kundens minne och med nya ledord kan kaos utbryta hos kunden. En positiv image kan resultera i stort förtroende hos kunden till företaget. Om företaget dessutom har en tydligt och känd varumärke samt logotyp är detta en bonus för företaget.

• *Hur sker omprofilering av ett företag vid en marknadsomställning?*

Ett företag som arbetar med omprofilering vet att detta är ett skede som tar lång tid. Det är dessutom ett arbete vars resultat är svårt att mäta. Man vet inte från när man ska börja avläsa förändringen eller när exakt profileringsarbetet tar slut. Med detta menar vi att vår frågeställning om *hur omprofilering sker* inte riktigt går att avläsa med tydliga tecken, ”svart



på vitt” då det är ett fortgående arbete för Apoteket AB och där resultatet fortfarande inte är klart. Vi ska därför försöka utveckla frågan och se på vilka faktorer som ett företag måste ta och beakta när det sker förändringar på marknaden som leder till en omprofilering för företaget.

För en detaljist vid en marknadsförändring är det viktigt att iaktta företagets profilering varvid dess identitet sätts på prov. Det bör dock påpekas att varje enskild organisation påverkas olika mycket utav en sådan förändring. Ledningen måste därför vara väl förberedd att handla vid minsta tecken på osäkerhet hos medarbetarna. Därför är en trygg och stabil organisation av stor vikt.

Det är mycket viktigt att ett företag tillhandahåller en god image och ser till att den består och då i synnerhet vid en omställning. För en detaljist, är det därför fördelaktigt att regelbundet genomföra kundundersökningar, för att skapa sig en uppfattning av kundernas inställning och attityd till företaget.

Att ha starka ledord, en stark vision och ett väl utformat mål är viktiga verktyg för företag vid en marknadsomställning. Dessutom är det bra ha goda förebilder inom organisationen som motiverar och leder personalen mot målet och då speciellt under en marknadsomställning. När ledningen ska implementera nya strategier inför förändringen är det viktigt att ledningen har en god tidsaspekt och genomtänkt strategi när den ska implementeras i hela organisationen.



7 REFERENSLISTA

7.1 TRYCKT KÄLLA

Aaker D A. (1996). *Building strong brands*. Free Press, New York

Aaker D A. & Joachimsthaler E. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press, Library of congress Cataloging-in-Publications, New York and London

Armstrong G. & Kotler P. (2005). *Marketing: an introduction, International Edition (7th ed.)*. Pearson Ed. Inc., New Jersey

Axelsson B. & Agndal H. (2005). *Professionell marknadsföring (2a uppl)*. Studentlitteratur, Lund

Axelsson R., Holmlund B., Jacobsson R., Löfgren K-G. & Puu T. (2007). *Mikroekonomi (2a uppl.)*. Studentlitteratur, Lund

Bengtsson L. & Skärvad P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv (3e uppl.)*. Studentlitteratur, Lund

Deal T F. & Kennedy A A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA; Addison-Wesley

Ejvegård R.(2003). *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson L. & Wiedersheim-Paul F.(2006) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB, Malmö

Grahame D R (2002). *Creating Corporate Reputations : identity, image and performance*. Oxford University Press, Oxford, UK



Grönroos C. (1997). *Service management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i Servicekonkurrens*. ISL förlag, Göteborg

Grönroos C. (2002). *Service management och marknadsföring - en CRN ansats*. Liber AB, Malmö

Hinn L. & Rossling G. (1994). *Företagsidentitet från corporate identity till praktisk företagsprofilering*. Liber-Hermods AB, Halmstad

Holme I M. & Solvang B K. (1997). *Forskningsmetodik :om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Kaplan R S. & Norton D P. (1996). *The Balanced scorecard*. Harvard Business School Press

Knutsson R. (2008). *Konkurrensanalys. Artikelkompendium i Marknadsanalys* (stencil), Fek A51, Lunds universitet, Lund

Kotler P. (2001). *Principles of marketing :European ad*. Prentice Hall, London

Kvale S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

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

Litton B G. (2001). *Dynamisk varumärkeskommunikation*. Jelp Publishing, Stockholm

Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass, San Francisco, CA

Schneider B & Bowen D E. (1995). *Wining the Service Game*. Harvard Business School Press, Boston MA

William G. (2000). *Branded? V&A*, London



7.2 ELEKTRONISK ARTIKEL & RAPPORT

Ailawadi K L. & Keller K L. (2004). *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*. Journal of retailing. Germany

Ahlersten K. 2006 *Lär lätt! Mikroekonomi – kompendium*. Ventus Publishing ApS
20091217

<http://bookboon.com/se/student/ekonomi/mikroekonomi-kompendium>

Andersson B. (2001). *Energidistributörernas strategier i en avreglerad elmarknad*. Karlstads universitet, Karlstad
20091207

http://www.kau.se/forskning/forskdatab?to_do=show_project&id=13

Eklöf A. & Westlund A. (1998). *Customer satisfaction index and its role in quality management*. Total Quality Management & Business Excellence, Volym 9, Issue 4 & 5 July, p. 80-85

Gunnarsson B. (2001). *Avregleringens vinster, En rapport om effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald*. Svenskt Näringsliv. Produktion Herlin Widerberg, Sverige

Ingemarsson M. (2004). *Konkurrensverkets rapportserie: 2004:3*. ISSN-nr 1401-8438
Ekonomi-Print AB, Stockholm
http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2004-3.pdf

Kotter, J.P (2006). *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press, Harvard Business Review, Boston, MA

Ross B. (2009). *Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers*. Journal of consumers marketing, Emerald group publishing ltd. Toronto, Canada

Speak K. (2001). Design Management Journal ("Brands are not just names on packages"), vol. 12, Nr1, s. 19-23



7.3 ELEKTRONISK KÄLLA

Aktiesite 20091124

http://www.aktiesite.se/Mikroteori/monopolistisk_konkurrens.htm

Apotekets hemsida 20091111

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Bakgrund.aspx,

b) Apotekets hemsida 20091111

http://www.omstruktureringsbolaget.se/images/stories/documents/Informationsmaterial/Information_om_omregleringen.pdf

c) Apotekets hemsida 20091111

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Historiskanedslag.aspx

d) Apotekets Hemsida 20091211

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Om%20Apoteket/Finansiell%20Info/Apoteket_Q409.pdf

e) Apotekets Hemsida 20091211

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Strategiskinriktning_Malochstrategier_Malochstrategier.aspx

f) Apotekets Hemsida 20091211

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Strategiskinriktning_Varumarket_Varumarket.aspx

g) Apotekets Hemsida 20091211

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Nyheter_Nyheter_ApoteketiAlmedalen2009.aspx

Apoteket AB:s årsredovisning 2008



http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Apoteket_arsredovisning_2008.pdf

Läkemedelsverket 20091112

<http://www.lakemedelsverket.se/Alla-nyheter/NYHETER-2009/En-ny-nationell-symbol-for-apotek-tas-fram-av-Lakemedelsverket/>

Läkemedelsvärlden 20091112

<http://www.lakemedelsvarlden.se/zino.aspx?articleID=12961>

Nationalencyklopidin 20091124

http://www.ne.se/lang/alkoholpolitik?i_h_word=alkoholmonopol

b) Nationalencyklopidin 20091130

Anderson A M. 20091204

http://www.ne.se/lang/konkurrens/228977?i_h_word=oligopol

c) Nationalencyklopidin 20091203

<http://www.ne.se/lang/strategi>

d) Nationalencyklopidin 20091201

<http://www.ne.se/sok/logotyp?type=NE>

Omstruktureringsbolaget 20091112

<http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/omregleringen/apotek-som-saeljs>

b) Omstruktureringsbolaget 20091112

<http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/fragor-och-svar/generella-fragor>

Regeringen 20091112

<http://www.regeringen.se/sb/d/10049/a/106759>



7.4 FIGUR

Figur 1: Antal säljare och produktdifferentiering på olika marknader

Figur 2: Apoteket AB:s konkurrenter på svenska marknaden

Figur 3: Hur Apoteket AB:s marknadskaraktär kommer att förändras

7.5 TABELL

Tabell 1: Visar Apoteket AB:s olika mål och strategier

7.6 BILAGA

Bilaga 1: Intervjufrågor till Apotekskunder

Bilaga 2: Intervjufrågor till Dahlgren J.

Bilaga 3: Intervjufrågor till Eriksson E.

Bilaga 4: Intervjufrågor till Fernvall E.



BILAGA 1

INTERVJUFRÅGOR TILL APOTEKSKUNDER

Ålder: _____

Förre detta:  Apoteket

Kön: Kvinna ____ Man ____

Senaste:  apoteket

Profil:

- 1 Hur skulle Ni beskriva Apotekets logotyp med enkla ord?
- 2 Vad tycker Ni är bra med Apoteket?
- 3 Vad tycker Ni är mindre bra med Apoteket?
- 4 Vad tycker Ni att Apoteket förmedlar? (t.ex. deras butiker, inredning, kläder, färgsättning)

Identitet:

Hoppa över dessa frågor om dem nämns i föregående frågor.

(5 Hur skulle Ni beskriva Apotekets service och öppettider?)

(6 Hur skulle Ni beskriva Apotekets kompetens?)

Image:

7 Vad tycker Ni om Apotekets reklam? (t.ex. tv, butiken)

Övrigt:

8 Vad tror Ni om Apotekets prisutveckling?

9 Har ni några övriga tankar och funderingar? (t.ex. hur det ser ut, erbjuder, innehåller)



BILAGA 2

INTERVJUFRÅGOR TILL JOAKIM DAHLGREN

Tidigare sakkunnig inom apoteket

2009-12-03 08.45

Inledande fråga:

1 Vilken roll och vilka uppgifter hade Du inom Apoteket AB?

Identitet:

2 Hur skulle du säga att Apoteket AB skiljer sig från sina konkurrenter?

3 Hur tror du att Apoteket kommer att klara sig i helhet när de får konkurrens?

4 Vilka styrkor och svagheter, skulle du säga att Apoteket AB har?

5 Tror du att Apoteket Ab kommer att utföra mer kundinriktad marknadsföring nu när monoopolet har försvunnit?

6 Vilka ledord har Apoteket ab?

7 Skulle du säga att dessa ledord är förankrade i Apoteket Ab?

8 Hur kommuniceras Apotekets värderingar och idéer till butikerna och återförsäljare?

9 Hur tror du att Apoteket Ab:s företagsidentitet såsom kultur, service och personal påverkas vid en omreglering?

10 Vad tror du omregleringen får för inverkan på Apoteket Ab:s företagsimage, såsom service, kunskap, priser, sortiment?

Profil & Image

11 Kan du berätta om tanken bakom Apotekets nya profil i butikerna? Kläder, färger, hyllsystem, skyltning etc.

12 Vad tror du man vill förmedla med den nya logotypen som har tagits fram av Apoteket Ab?

13 Hur tror du att Apoteket Ab vill bli uppfattat av sina kunder?

14 Hur tror Du kunderna uppfattar apoteket Ab?



BILAGA 3

INTERVJUFRÅGOR TILL EVA ERIKSSON

Butikschef på Apoteket AB på Väla köpcentrum

Inledande frågor:

- 1 Vilken roll har Du på Apoteket AB?
- 2 Vad tror Du syftet är med att avreglera apoteketsmarknaden?
- 3 Hur ser Du på avregleringen?

Identitet:

- 4 Hur skulle du beskriva organisationskulturen i den här butiken?
- 5 Hur tror du den har uppstått?
- 6 Ni har förändrat er logotyp – tror Du det påverkar organisationskulturen i företaget?
- 7 Vad innebär kvalitet för Apoteket AB?
- 8 Hur tror Du företagsidentiteten påverkas vid en omreglering?

Profil:

- 9 Hur vill ni bli sedda utav era kunder?
- 10 Hur tror Du att Apoteket AB:s profil kommer att förändras?
- 11 Hur ska Apoteket AB gå tillväga för att profilera sig framgångsrikt, tror Du?
- 12 Med vilka ledord kommer Apoteket AB profilera sig hädanefter?
- 13 Det råder utan tvivel ett mer kundfokus nu en tidigare – varför är det viktigt enligt dig?

Image:

- 14 Hur tror Du att Apotekets kunder uppfattar Er?
- 15 Hur tror Du den förändrade logotypen kommer uppfattas av era kunder?
- 16 Hur tror du kommer att hända med apotekets image?

Övrigt:

- 17 Hur ser Apoteket AB:s framtid ut?



BILAGA 4

INTERVJUFRÅGOR TILL EVA FERNVALL

Inledande frågor:

1. Vilken roll har Du på Apoteket AB?
2. Vad var syftet med att avreglera apotekets marknad?

Identitet:

3. Hur ser Apotekets organisationskultur ut?
4. Hur skiljer sig Apoteket AB från sina konkurrenter?
5. Vad innebär kvalitet för Apoteket AB?
6. Vilka ledord har apoteket?

Profil:

7. Vad vill Ni förmedla mer Er nya logotyp?
8. Hur vill Ni bli sedda utav Era kunder?
9. Hur ska Apoteket profilera sig vid en omregleringen?
10. Vilka styrkor har Apoteket AB?

Image:

11. Hur tror Du att Apotekets kunder ser på Er?
12. Hur tror Du att Er nya logotyp uppfattas bland Era kunder?
13. Hur påverkas företagsimagen vid en omreglering?

Övrigt:

14. Hur ska Apoteket AB gå tillväga för att positionera sig framgångsrikt?
15. Hur ser Apoteket AB:s framtid ut?