



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Det förändrade servicemötet

En studie av farmaceuternas roll i samband med omregleringen av den svenska apoteksmarknaden

Jill Mankonen

Magdalena Mojsowska

Fanny Söderdahl

Handledare
Anette Svingstedt
Filippa Säwe

SMKK01
Kandidatuppsats

Förord

Tre höstar, tre vintrar och tre vårar på Service Management-utbildningen har fört oss till denna punkt – inlämnandet av vår kandidatuppsats. Det har varit en lång resa, samtidigt som det varit en mycket berikande erfarenhet. Resan har präglats av både arbetsamma stunder, men även stunder fyllda av glädje och lärdomar.

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare Anette Svingstedt och Filippa Säwe för deras goda råd och värdefulla synpunkter. Tack för att ni har lett oss på rätt väg i stunder av förvirring! Vi vill även tacka våra respondenter som har tagit sig tid och varit villiga att berätta sina historier. Er öppenhet har varit en stor tillgång för oss. Slutligen vill vi rikta ett tack till våra nära och kära som har stöttat oss under uppsatsens gång.

Helsingborg den 26 maj 2010

Jill Mankonen

Magdalena Mojsowska

Fanny Söderdahl

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Det förändrade servicemötet: En studie av farmaceuternas roll i samband med omregleringen av den svenska apoteksmarknaden

Författare: Jill Mankonen, Magdalena Mojsovska och Fanny Söderdahl

Kurs: Kandidatuppsats, SMKK01

Handledare: Anette Svingstedt och Filippa Säwe

Problemformulering: I samband med omregleringen av den svenska apoteksmarknaden uppstår ett krav på att farmaceuterna ska ha en ny sorts kompetens i form av bland annat försäljning och service. Problematiken ligger i att kontexten är densamma som förut, men att kraven är annorlunda då marknaden nu är konkurrensutsatt.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning farmaceuternas roll har förändrats i samband med omregleringen av apoteksmarknaden. Vi vill främst problematisera detta i servicemötet.

Metod: Vi har använt ett kvalitativt angreppssätt, i huvudsak intervjuer men också observationer och dokumentstudier för att uppnå vårt syfte. Vi har intervjuat fem farmaceuter och gjort elva observationer. Vi har använt ett abduktivt tillvägagångssätt.

Slutsatser: Det vi har kommit fram till i vår undersökning är att det har skett en hel del förändringar på den svenska apoteksmarknaden efter omregleringen. Trots att det inledningsvis varit brist på information kring förändringen har farmaceuterna haft en ödmjukhet inför detta och de tycker att förändringen överlag är positiv. De följer som skett är att en ny arbetsmarknad har uppstått som ger fler möjligheter för farmaceuterna, nya kulturer har bildats och arbetssätten är mer marknadsorienterade. En negativ följd som begränsat kundservicen är att konkurrensen som uppstått i viss utsträckning hindrar samarbetet mellan apoteken som funnits tidigare. Även i farmaceuternas roll i servicemötet har det skett förändringar efter omregleringen. Tidigare har de varit mycket mer bundna till receptexpedieringen och nu är rollen mer flexibel. De förväntas nu vara säljare på ett annat sätt än tidigare.

Nyckelord: förändringsarbete, medarbetarperspektiv, marknadsorientering, servicemöte, omreglering, apotek

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 <i>Problematisering</i>	2
1.2 <i>Syfte och frågeställningar</i>	3
1.3 <i>Avgränsningar</i>	4
1.4 <i>Disposition</i>	4
2. Metod	5
2.1 <i>Abduktivt tillvägagångssätt</i>	5
2.2 <i>Intervju</i>	6
2.2.1 <i>Ett snöbollsurval</i>	6
2.2.2 <i>Våra respondenter</i>	7
2.2.3 <i>Genomförande av intervju</i>	8
2.3 <i>Observation</i>	9
2.3.2 <i>Fokus vid observation</i>	10
2.3.3 <i>Genomförande av observation</i>	10
2.4 <i>Dokumentstudie</i>	11
2.5 <i>Validitet och reliabilitet</i>	12
3. Teoretiska utgångspunkter	13
3.1 <i>Förändring</i>	13
3.1.1 <i>Medarbetarnas reaktioner på förändring</i>	13
3.1.2 <i>Vikten av information i en förändringsprocess</i>	14
3.2 <i>Ett marknadsorienterat synsätt</i>	14
3.3 <i>Servicemötet</i>	16
3.3.1 <i>Roller i olika positioner</i>	17
3.3.2 <i>Verkligheten som en teater</i>	17
3.4 <i>Sammanfattning</i>	18
4. Analys.....	20
4.1 <i>Förändringsprocessens tidiga stadium</i>	20
4.1.1 <i>Tystnad skapar frågetecken</i>	20
4.1.2 <i>Farmaceuternas reaktioner på förändringen</i>	22
4.2 <i>Följder av omregleringen</i>	24
4.2.1 <i>En ny arbetsmarknad</i>	24
4.2.2 <i>Fler möjligheter i nya organisationsstrukturer</i>	25
4.2.3 <i>Slut på hjärntvätten</i>	26
4.2.4 <i>Kunden i fokus</i>	27
4.2.5 <i>En begränsning av kundservice</i>	30
4.3 <i>Effekterna i servicemötet</i>	31
4.3.1 <i>En förändrad roll – från farmaceut till säljare</i>	31

4.3.3 Utsuddade gränser.....	33
5. Slutsatser och diskussion.....	35
5.1 Vårt bidrag och förslag till vidare forskning.....	38
Källförteckning	39
Bilaga 1.....	43

1. Inledning

Det har under de senaste åren rått diskussioner kring monopolföretagens ställning och huruvida vissa marknader fortsättningsvis ska regleras eller om de i stället ska omregleras. I en rapport av Svenskt Näringsliv beskrivs att en omreglering kan leda till mer konkurrens, större valmöjligheter och en ny arbetsmarknad. Dessutom påpekas att konkurrensen kan leda till att utfallet på produkter och tjänster blir bättre.¹ Denna debatt har under senare år varit aktuell för den reglerade svenska apoteksmarknaden. I Norden har Island, Danmark och Norge sedan flera år tillbaka avreglerade apoteksmarknader och professor i hälso- och sjukvårdsekonomi Anders Anell har skrivit en rapport om de följder som har uppstått där. Exempelvis menar han att tillgängligheten av apotek har blivit bättre både i Norge och på Island.² Även en statlig utredning har gjorts av före detta sjukhusdirektör Lars Reje där han förutspår att en omreglering av den svenska apoteksmarknaden bland annat kan leda till effektivisering och bättre tillgänglighet, likt resultatet som skett i Norge och Island.³

Sedan 1970 och fram till 2009 har Apoteket AB haft monopol på apoteksmarknaden och varit den enda aktören som fått bedriva detaljhandel med både receptbelagda och receptfria läkemedel. I och med regeringsskiftet 2006, då de borgerliga vann valet, kom frågan upp om huruvida Apoteket AB:s monopolställning skulle avvecklas eller inte. 2008 lämnades en proposition från regeringen där socialministern Göran Hägglund förespråkade en omreglering av apoteksmarknaden. I propositionen föreslogs att Apoteket AB skulle genomgå en organisationsförändring och att en del av organisationen skulle avyttras, det vill säga säljas ut till andra aktörer. Avyttringen skulle möjliggöra för andra aktörer att ta sig in på marknaden och Apoteket AB skulle fortsätta vara statligt ägt.⁴ Detta har nu skett på den svenska apoteksmarknaden. Den första juli 2009 ändrades den svenska lagstiftningen, vilket har möjliggjort en öppen apoteksmarknad med tillgång för flera apoteksägare- och drivare.⁵

Omregleringen av apoteksmarknaden har skett i steg, där det bland annat den första november 2009 blev tillåtet för den allmänna handeln att sälja de flesta receptfria läkemedel

¹ Gunnarsson, B. (2001). *Avregleringens vinster: En rapport om effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald*. Rapport Svenskt Näringsliv. Produktion Herlin Widerberg, Sverige.

² Anell, A. (2004). *Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning. Erfarenheter från avregleringar i Danmark, Island och Norge*. Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi (IHE). KFS: Lund.

³ Reje, L. (2008). *Omreglering av apoteksmarknaden*. Statens offentliga utredningar (SOU 2008:4) Stockholm. sid 89

⁴ Regeringens hemsida, pressmeddelande (läst 2010-04-13)

⁵ Apoteket AB:s hemsida, informationsblad för allmänheten (läst 2010-04-07)

som är godkända för den svenska marknaden. I november samma år såldes de apotekskluster som varit till försäljning ut till nya apoteksaktörer.⁶ Alla apotek måste, precis som tidigare, tillhandahålla de läkemedel som skrivs ut på recept och på alla apotek måste minst en farmaceut finnas tillgänglig. Även en läkemedelsansvarig, som ska säkerställa att kompetensnivån är tillräckligt hög måste vara på plats.⁷

1.1 Problematisering

*”Välkommen till /.../, en ny apotekskedja.
Här är allt helt nytt och ändå som förut.”*

Citatet ovan står skrivet på en reklamskylt i en av de nya aktörernas apotek och det illustrerar den nya situationen i en enda mening – allt är helt nytt och ändå som förut. Detta är kärnan av den nya marknadssituationen, det vill säga motsägelsen att allt är nytt men att ingenting egentligen har ändrats. Mycket är fortfarande detsamma; det är samma personal som arbetar på apoteken och det är på samma sätt som tidigare möjligt för kunderna att hämta ut receptbelagd medicin, oavsett vilken aktör som är verksam på apoteket. Utåt sett kan det alltså uppfattas som att situationen inte har förändrats så mycket, men inne i de olika organisationerna vore det konstigt om allt efter omregleringen är precis som förut.

När omregleringen blev verklighet för Apoteket AB gick alla i företaget en ovisst tid till mötes. Ingen visste inledningsvis vilka apotek som skulle säljas ut till en ny apoteksaktör och vilka som skulle fortsätta att drivas av Apoteket AB. Farmaceuterna på de olika apoteken visste således inte vad som skulle hända just dem. Apoteket AB:s HR-direktör Monica Höglind har uttalat sig om hur hon tror att farmaceuterna kände sig i denna nya situation. Hon menar att det som medarbetarna ville veta var ”vad händer med mitt apotek?” och ”är jag på ett apotek som kommer att försälas eller inte?”.⁸ Detta har gjort oss intresserade av att undersöka på vilket sätt medarbetarna har reagerat på förändringen.

Det har skrivits en artikel om Islands apotekssituation där en intressant beskrivning har gjorts av hur farmaceutyrket på Island generellt har förändrats under de senaste årtiondena. Författarna Janine Marie Morgall och Anna Birna Almarsdóttir skriver bland annat i artikeln

⁶ Apotekets hemsida (läst 2010-04-07)

⁷ Reje, L. (2008).

⁸ Film: *Från monopol till konkurrens* (sedd 2010-04-07)

att industrin har tagit över många delar av farmaceutyrket, men att försäljningen av läkemedel kvarstår. Fokus hamnar då på försäljning och marknadsföring, vilket står under marknadens och konsumenternas press. Detta har lett till att stora skillnader har uppstått där yrkesgruppen har gått från att vara experten, som arbetat relativt avskilt, till ett yrke där fokus istället hamnar på tillgänglighet och service för konsumenten. De menar då att problem kan uppstå om farmaceuten inte har de kunskaper inom kommunikation och marknadsföring som krävs. Service får således en mycket större och kanske till och med avgörande roll och detta kan stå i kontrast med deras professionalism.⁹

Då apoteksmarknaden i Sverige inte har varit under den fria marknadens press tidigare är det intressant att undersöka om samma utveckling av farmaceutyrket, som Morgall och Almarsdóttir beskriver, har skett eller kommer att ske i samband med omregleringen. Kraven på att farmaceuterna ska ha en ny sorts kompetens i form av bland annat försäljning och service kan i sådana fall genom omregleringen bli verklighet. Det är samma arbetskollegor, samma lokalisering, samma produkter och samma kunder som tidigare, men ändå är förväntningarna annorlunda då marknaden nu är konkurrensutsatt. Denna nya konkurrens på apoteksmarknaden kräver en marknadsorientering hos de företag som verkar där. Detta bör enligt forskare Lars-Gunnar Mattsson ses som en process som berör många delar av organisationen där mötet med kunden är en. Den mest betydelsefulla delen i marknadsorienteringen är alltså den som finns på lokal nivå, där kunden möter företaget, då det är där, i servicemötet, som kraven på tillgänglighet och service finns.¹⁰

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning farmaceuternas roll har förändrats i samband med omregleringen av apoteksmarknaden. Vi vill främst problematisera detta i servicemötet. I uppsatsen utgår vi från följande frågor:

- *Hur har farmaceuterna reagerat på omregleringen?*
- *Vilka blir följderna av omregleringen för dem och vilka blir effekterna i servicemötet?*

⁹ Morgall, J. M. & Almarsdóttir, A. B. (1999). *No struggle, No strength: how pharmacists lost their monopoly*. Social Science & Medicine. Vol: 48 No: 9

¹⁰ Mattsson, L. (2008). *Marknadsorientering: Myter och möjligheter*. Liber: Malmö. sid 154-160

1.3 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att göra vissa avgränsningar. Vi har valt att enbart ha fokus på yrkesgruppen farmaceuter och vi undersöker därför inte den förändrade marknadssituationen ur ett kundperspektiv. Då vi valt att studera servicemötet som sker mellan farmaceuter och kunder kommer kunderna att integreras i vissa delar av uppsatsen, men vi har alltså inte undersökt förändringen ur deras synvinkel. Det är farmaceuternas perspektiv på förändringen som vi ser som en utmaning. En farmaceut har, enligt Läkemedelverkets föreskrifter, behörighet att utöva yrket som både apotekare och receptarie. Enligt Sveriges farmaceutförbund är skillnaden mellan dem att receptarier studerar tre år och apotekare fem år. Det är farmaceuterna som har behörighet att skriva ut och sälja receptbelagda läkemedel i receptexpedieringen. På apotek arbetar även tekniker som inte har någon farmaceutisk utbildning och de arbetar enbart ute i egenvården, det vill säga avdelningen av apoteket där de receptfria produkterna finns. Vi kommer endast att ha fokus på farmaceuterna och inte på teknikerna i vår uppsats.

I vår undersökning har vi valt att studera olika apoteksaktörer och vi har valt att se på dessa som platser där farmaceuter verkar och inte som arbetsplatser i sig. Då vi är intresserade av att undersöka farmaceuternas roll i förändringen är det inte intressant att fokusera på de olika apoteksaktörerna och vi har därför inte beskrivit vilka de är. Det är heller inte av intresse för oss att analysera aktörernas strategier i marknadsförändringen, utan det är individernas uppfattning av förändringen som intresserar oss. Förutom de olika apoteken arbetar också farmaceuter på sjukhus och landsting och då vi, som sagt, inte har fokus på en enda arbetsplats kommer inte heller någon redogörelse för dessa att göras.

1.4 Disposition

Efter ovanstående inledande del kommer vi att beskriva våra valda metoder och teoretiska utgångspunkter. Därefter följer analysdelen där vi kommer att analysera vårt empiriska material tillsammans med våra utvalda teorier. Avslutningsvis presenterar vi våra slutsatser med en diskussion kring dessa samt förslag på vidare forskning.

2. Metod

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för och reflektera kring de tillvägagångssätt vi använt oss av för att uppnå vårt syfte. Vi har använt oss av ett kvalitativt angreppssätt då vi anser det vara ett sätt att få fram relevant och trovärdig information.

För att uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av tre *kvalitativa* forskningsmetoder; intervjuer, observationer och dokumentstudier. Dessa har använts parallellt för att skapa en överrensstämmelse av metodernas fokus och därigenom ska resultatet från en metod kunna kontrolleras av en annan. Vi har alltså gjort undersökningen genom *triangulering*, där vi valt att använda oss av olika undersökningsmetoder. När man använder triangulering är syftet att bekräfta det resultat man fått från en metod med en annan för att kontrollera det resultat man fått.¹¹ Vi har gjort detta genom att de första intervjuer som vi utförde sedan till viss del har styrt vårt fokus i genomförandet av observationerna. Vi genomförde även några intervjuer efter att vi gjort observationerna. I och med detta har vi haft möjlighet att dels observera aspekter vi funnit intressanta i intervjuerna och dels haft möjlighet att i intervjuerna få klarhet i aspekter vi har upptäckt i observationerna. Parallellt genom hela processen har vi dessutom använt oss av dokument, bland annat utredningar skrivna om omregleringar av apoteksmarknader, för att få ytterligare förståelse och kunskaper kring ämnet.

2.1 Abduktivt tillvägagångssätt

Det finns olika uppfattningar om förhållandet mellan teori och praktik och två av dessa är *induktivt* och *deduktivt* tillvägagångssätt. Skillnaden mellan dem är att det deduktiva tillvägagångssättet utgår från teori och skapar hypoteser som ska bekräftas eller förkastas, medan det induktiva tillvägagångssättet gör det motsatta och utgår från resultatet.¹² Vi har i vår undersökning använt oss av en blandning av dessa, det vill säga ett *abduktivt* tillvägagångssätt, som innebär att teori och empiri varvas.¹³ I de frågeställningar som berör farmaceuternas följder och reaktioner på omregleringen har vi låtit den empiri vi samlat in styra de teorier vi sedan valt att använda oss av. Däremot då det gäller frågeställningen som berör effekterna i servicemötet har vi tvärtom utgått från teorier för att sedan tillämpa dem på verkligheten.

¹¹ Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö. sid 260

¹² *Ibid.*, sid 20-21

¹³ Patel, R. och Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: Lund. sid 20-21

2.2 Intervju

Vi har valt att inleda vår empiriinsamling med att utföra kvalitativa intervjuer. Denna metod är ett hjälpmedel för att tolka människors upplevelser och den kan bidra till att öka förståelsen för olika aspekter inom ett visst område.¹⁴ Innan vi genomförde våra intervjuer planerade vi hur vi skulle gå tillväga. Enligt metodforskare Alan Bryman kan en intervju ha olika karaktär, den kan vara strukturerad, ostrukturerad eller semi-strukturerad.¹⁵ Vi har valt att använda oss av *semi-strukturerade intervjuer* där en *intervjuguide* med frågor följs.¹⁶ Vi valde att bygga upp vår intervjuguide efter olika teman och ordnade frågorna utifrån dem. Vi har dock inte strikt följt intervjuguiden och har anpassat oss efter respondenternas svar då vi kunnat ställa preciserande frågor och uppföljningsfrågor.¹⁷ Vi har även gjort mindre ändringar i intervjuguiden då vi upptäckt att en del frågor automatiskt blir besvarade genom andra frågor. I vår intervjuguide har vi försökt att använda oss av välbearbetade frågor för att få bästa möjliga resultat. Vi har tagit i beaktande att frågorna inte bör vara ledande och vi har försökt att minimera antalet ja- och nejfrågor. Vi har främst använt oss av öppna frågor, det vill säga sådana frågor som innebär att respondenten kan besvara frågan fritt och inte behöver välja mellan olika alternativ.¹⁸ På detta sätt kan vi få svar som vi inte förväntat oss av respondenterna.

2.2.1 Ett snöbollsurval

Det finns olika tillvägagångssätt för att göra urval vid kvalitativa intervjuer. Vi har valt att använda oss av ett *snöbollsurval*, som är ett slags *bekvämlighetsurval*.¹⁹ Bryman menar att en vanlig anledning till att använda sig av bekvämlighetsurval är bristen på tillgänglighet och det är också därför vi har valt att använda oss av metoden.²⁰ Medarbetarna i de olika apoteken är i förändringens tid mycket upptagna och vi har intervjuat personer som har haft möjlighet att ställa upp. Ett snöbollsurval, eller kedjeurval som Bryman också kallar det, karaktäriseras av att en forskare får kontakt med ett mindre antal människor som är relevanta för undersökningen och använder sedan dessa personer för att få kontakt med ytterligare respondenter.²¹ Vårt snöbollsurval började med att vi fick kontakt med en farmaceut, som

¹⁴ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. sid 13

¹⁵ Bryman, A. (2001). sid 301-302

¹⁶ Ibid., sid 301-304

¹⁷ Bryman, A. (2001). sid 307-308

¹⁸ Kvale, S. (1997). sid 121-126

¹⁹ Bryman, A. (2001). sid 114-117

²⁰ Ibid., sid 312-314

²¹ Bryman, A. (2001). sid 114-115

sedan hjälpte oss med att få kontakt med ytterligare två respondenter. Vi har sedan också kontaktat apotek direkt för att därigenom få kontakt med fler farmaceuter.

2.2.2 Våra respondenter

Sammanlagt har vi gjort fem kvalitativa intervjuer. Vi har intervjuat två farmaceuter som arbetar på samma arbetsplats inom Apoteket AB och tre farmaceuter som arbetar på olika arbetsplatser hos olika apoteksaktörer. Samtliga respondenter är kvinnliga farmaceuter och då vi använt oss av ett bekvämlighetsurval har vi inte tagit hänsyn till könsaspekten. Då förändringen på apoteksmarknaden är aktuell är många medarbetare på apoteken vaksamma med att uttala sig för mycket om sin verksamhet och på grund av detta har vi valt att behålla våra respondenter anonyma. Några av dem har dessutom uttryckt en önskan om anonymitet. Vi tror genom anonymiteten att tillförlitligheten och ärligheten i svaren har ökat, exempelvis då de inte har behövt känna oro över att någon utomstående ska få ta del av vilka de är och vad de har uttalat sig om. Vi har på grund av detta valt att inte använda respondenternas riktiga namn, utan har gett dem fiktiva namn. Vi har heller inte beskrivit deras exakta ålder utan endast uppgett en ungefärlig ålder för att ytterligare skydda deras identitet.

Här följer en presentation av våra fem respondenter:

- **Felicia** är i 20-årsåldern och är nyexaminerad receptarie. Hon har arbetat på Apoteket AB i cirka ett år innan omregleringen och arbetar fortfarande kvar på företaget.
- **Sofie** är i 25-årsåldern och är utbildad apotekare. Hon har arbetat tre somrar inom egenvården på Apoteket AB och sedan, efter sin utexaminering, i cirka ett halvår som farmaceut. Apoteket som hon arbetade på blev uppköpt och där arbetade hon bara kvar en kortare tid. Nu arbetar hon på en annan ny apotekskedja.
- **Anna** är i 30-årsåldern och har läst ett äldre receptarieprogram på magisternivå. Hon har arbetat till och från hos Apoteket AB, sammanlagt i cirka tre år. Under det senaste året har hon arbetat för en apotekskedja i Norge och arbetar för närvarande på ett nyöppnat apotek i Sverige inom samma kedja.
- **Bea** är i 40-årsåldern och är utbildad apotekare. Hon har arbetat som apotekare i sitt hemland, men i Sverige arbetar hon som receptarie. Hon var anställd på Apoteket AB i fyra och ett halvt år innan det blev uppköpt av en ny aktör, där hon arbetar idag.

- **Marita** är i 50-årsåldern och har arbetat i 17 år på olika apotek inom Apoteket AB, där hon arbetar kvar idag. Hon har tidigare arbetat som arbetsterapeut och valde sedan att utbilda sig till receptarie.

2.2.3 Genomförande av intervju

Vi har anpassat varje intervju efter våra respondenter och deras tidsscheman då respondenter som ställer upp på en intervju förtjänar hänsyn till deras behov och önskemål då de har avsatt värdefull tid för att delta.²² Vi har på grund av detta varit flexibla gällande tid och plats för intervjuer och alltid med hänsyn försökt anpassa oss efter deras önskemål. Två av intervjuerna har gjorts på respektive respondents arbetsplats. En intervju har genomförts hemma hos en av respondenterna och en har gjorts på ett lokalt fik. Den sista intervjun genomfördes via telefon. Intervjuerna har skett på olika tider av dygnet beroende på hur respondenterna har haft passligt.

För att kunna koncentrera oss på att intervjua och inte distraheras av annat som kan störa koncentrationen har vi valt att spela in intervjuerna.²³ Vi har använt oss av mobiltelefoner för att spela in intervjuerna och dessa har sedan transkriberats. Viss kritik kan riktas mot inspelning av samtal, bland annat att det finns en risk för att respondenten får scenskräck när en inspelningsapparat tas fram. Svaren kan således bli annorlunda på grund av respondentens rädsla för vad som spelas in.²⁴ Vi har tagit detta i beaktande och förklarat för våra respondenter att inspelningen enbart sker för att vi ska kunna transkribera samtalet och att det inspelade samtalet inte kommer att spelas upp för andra utomstående parter eller användas i annat syfte än till vår uppsats.

Då en av våra respondenter bor i en stad som ligger över 20 mil från vår bostadsort har vi valt att intervjua denna per telefon. Fördelen med detta är att det varit tidseffektivt både för oss och för respondenten. Bryman menar att en fördel med telefonintervjuer är att respondenten i större utsträckning svarar som den själv vill och inte som den tror att intervjuaren vill att den ska svara.²⁵ Han beskriver dock vissa brister med sådana intervjuer och han menar bland annat att man går miste om respondentens ansiktsuttryck och gestikulering som ibland kan ge

²² Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. sid 168

²³ Idvall, M. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Etnologiska institutionen, Lunds universitet. sid 463

²⁴ Ibid.

²⁵ Bryman, A. (2001). sid 128-129

mer information än innehållet i det personen säger.²⁶ Vi har upplevt att telefonintervjun till viss del var begränsad i jämförelse med de intervjuer vi utfört ansikte mot ansikte, men inte på de sätt som Bryman har beskrivit. Vår telefonintervju var begränsad på så sätt att det var svårt att få respondenten att utveckla sina svar och tankar, troligen eftersom respondentens modersmål inte är svenska. I och med detta tror vi att det kan ha funnits en viss nervositet hos respondenten. Telefonintervjun spelades också in och transkriberades i efterhand.

2.3 Observation

En observation är ett sätt att samla in information om hur verkligheten ter sig genom att iakttä andra människors samspel. En av fördelarna med metoden är att man som observatör kan se ett beteende och vad som faktiskt sker i verkligheten i stället för att vara tvungen att dra slutsatser utifrån vad exempelvis respondenter har sagt.²⁷

Innan vi gjorde våra första *observationer* enades vi om vilken typ av observationer vi skulle göra. Det finns olika typer av vetenskapliga observationer och Bryman menar att de kan ha både en *strukturerad* och *ostrukturerad* karaktär samt en *deltagande* och *icke-deltagande* karaktär.²⁸ Vi har valt att enbart använda oss av icke-deltagande, ostrukturerade observationer. Vid sådana observationer iakttar man miljön, men deltar inte i det som sker där. Syftet med denna typ av observation är att så noggrant som möjligt notera allt som sker i en viss miljö och att beskriva detta.²⁹

Vi har alltså valt bort deltagande observationer, trots att det finns en hel del att vinna på att göra sådana. Då man aldrig kan vara säker på att en person som blir observerad beter sig på ett visst sätt av en viss anledning kan man genom en deltagande observation ta reda på detta.³⁰ En av aspekterna som bidrog till att vi valde bort deltagande observationer var att vi är av uppfattningen att en deltagande observation på ett litet apotek hade påverkat medarbetarnas beteende för mycket. Vi anser att det skulle finnas en risk för att de exempelvis skulle bete sig extra serviceinriktat då de visste att vi var där. Dessutom ska farmaceuterna, enligt farmaceutförbundets etiska riktlinjer, respektera kundernas integritet och iakttä sekretess vilket skulle riskeras om vi deltog i miljön.

²⁶ Bryman, A. (2001). sid 128-129

²⁷ Ibid., sid 173

²⁸ Ibid., sid 176

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid., sid 276-277

En orsak till att vi valde att göra ostrukturerade observationer är att vi inte ville begränsa oss till ett visst område, utan vi ville vara mottagliga för alla eventuella intryck. Bryman menar dock att strukturerade observationer är en av de bästa metoderna att använda, men då handlar det främst om att observera beteenden och inte varför vissa beteenden uppkommit. Vi tror i stället att vi genom en ostrukturerad observation löper mindre risk att lägga irrelevant eller felaktigt perspektiv på den studerade miljön.³¹

2.3.2 Fokus vid observation

Då det gäller observationer är det inte möjligt att observera allt som sker i en viss miljö och därför är det viktigt att besluta om vad, vem och när någonting skall observeras. Bryman menar att man således gör ett urval av personer och tillfällen. Han menar dock att man inte alltid kan styra över urvalet då det exempelvis inte är möjligt att bestämma vilka människor som rör sig ute på staden en dag.³² Under våra observationer har vi framförallt haft som avsikt att studera farmaceuternas beteenden och deras samspel med miljön och kunderna. Vi har även observerat bemanningen på de olika apoteken, utformningen av miljön och hur farmaceuternas arbetsuppgifter ser ut. Observationerna har främst använts till att skapa empiri kring vår tredje frågeställning som berör farmaceutrollen och servicemötet. Vi har inte i så stor utsträckning använt oss av denna empiri i de övriga två frågeställningarna, då vi exempelvis inte kan observera hur medarbetarna har reagerat på omregleringen. Observationerna har gjorts för att bekräfta teorier och empiri som samlats från våra intervjuer.

Vi har gjort upprepade observationer vid tre olika apotek och totalt har elva observationer gjorts. Då vi inte är ute efter att analysera en viss arbetsplats har vi inte känt oss styrda av att observera de apotek där våra respondenter arbetar. Vi har dock valt att både göra observationer av apotek som fortfarande drivs av Apoteket AB och apotek som drivs av nya aktörer. Vi har observerat två apotek som ligger i en stadsmiljö och ett apotek som är beläget i ett köpcentrum.

2.3.3 Genomförande av observation

En viktig aspekt som vi har tagit i beaktande under våra observationer är att vi människor uppfattar saker på olika sätt. Vid en observation med flera observatörer är det möjligt att

³¹ Bryman, A. (2001). sid187-189

³² Ibid., sid 180-181

observatörerna lägger märke till olika saker, beroende på vilken bakgrundsfakta och värderingar de har.³³ På grund av detta valde vi att göra den första observationen alla tre gruppmedlemmar tillsammans för att kunna fånga olika intryck. Vi märkte sedan efter observationen att en del av materialet var likt, men att fokus hade hamnat på olika saker. Vi bestämde oss därefter för att utföra de resterande observationer var för sig i de olika apoteken.

Under våra observationer har vi gjort anteckningar då vi är medvetna om att människans minne inte är helt pålitligt. Bryman menar att det finns olika sorters anteckningar; mentala noteringar, provisoriska anteckningar och fullständiga fältanteckningar. Vi har valt att använda oss av *provisoriska* anteckningar. Dessa anteckningar karaktäriseras av att man skriver ner korta noteringar i ett mindre anteckningsblock för att få en minnesbild. Det är viktigt att göra detta när ingen ser för att inte påverka händelseförloppet.³⁴ Under våra observationer har vi suttit ner och antecknat på lite olika platser beroende på vilket apotek vi observerat. Vi har vid våra olika observationer både suttit utanför och inne i apoteken och gjort anteckningar. Då vi genomför observationerna utifrån har vi haft god insyn i apoteket och inte upptäckts av personalen. Däremot då det inte varit möjligt att observera utifrån har vi vid något tillfälle lagt märke till att personalen uppmärksammat vår närvaro. Vi har dock en uppfattning om att detta inte har påverkat deras beteende. Efter att vi har skrivit dessa provisoriska anteckningar har vi sedan skrivit fullständiga fältanteckningar, där vi så utförligt som möjligt har skrivit ner detaljer om händelser och situationer vi observerat. Tidslängden på våra observationer har varierat mellan en halvtimme och en timme.

2.4 Dokumentstudie

För att få ytterligare empirisk information har vi valt att göra *dokumentstudier*. Denna metodansats har inte fått lika stor vikt i vår uppsats som de andra metoderna, men har bland annat bidragit med att ge förståelse kring ämnet. En dokumentstudie innebär en analys av dokument som inte skrivits i forskningssyfte och därför har de heller inte påverkats av forskaren. Trots detta är det viktigt att beakta dess trovärdighet, representativitet och meningsfullhet.³⁵

³³ Wolfinger, N. H. (2002). *On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies*. In: *Qualitative Research*. Vol: 2 No: 1 sid 88

³⁴ Bryman, A. (2001). sid 294-295

³⁵ *Ibid.*, sid 356-357

Vi har valt att studera officiella dokument, vilket kan vara dokument från statliga myndigheter, men även från företag och organisationer, exempelvis årsberättelser och pressmeddelanden. Viktigt att tänka på är att personen som skrivit dokumentet har utgått från en utgångspunkt eller en åsikt och detta kan ha påverkat materialet.³⁶ Vi har i vår undersökning använt oss av Anders Anells rapport som beskriver erfarenheter från Islands, Danmarks och Norges apoteksmarknader.³⁷ Rapporten har främst använts för att se hur farmaceutrollen har förändrats i Norge och för att sedan jämföra detta med våra resultat. Ytterligare en av våra officiella dokument är en statlig utredning gjord av Lars Reje³⁸ och utredningen har i vår undersökning bidragit med förväntade följder av en omreglering för farmaceuterna. Vi har även använt oss av ett pressmeddelande från regeringen som släppts i samband med lagändringen för att få information om hur den svenska omregleringen har skett i praktiken.

2.5 Validitet och reliabilitet

Det huvudsakliga kravet vid en undersökning är validitet, det vill säga att man undersöker det man uttryckt att man ska undersöka.³⁹ Vår studie har en kvalitativ karaktär, och då denna typ av metod ofta har som syfte att tolka människors upplevelser, och inte att mäta ett resultat, kan kravet på validiteten brista. Ett annat krav på undersökningen är reliabilitet, det vill säga om undersökningen kan ge tillförlitliga resultat eller inte. Det handlar om huruvida studien skulle få samma resultat om den genomfördes igen. Bryman menar att detta är svårt vid kvalitativa studier på grund av de sociala förutsättningar som finns för tiden vid undersökningens genomförande.⁴⁰ Då förändringen på apoteksmarknaden är i ett så tidigt skede kan det ha skett ytterligare förändringar för farmaceuterna vid en senare undersökning, men vi tror ändå att resultatet skulle vara i stort sett detsamma.

³⁶ Bryman, A. (2001). sid 362-364

³⁷ Anell, A (2004).

³⁸ Reje, L. (2008). sid 89

³⁹ Bryman, A. (2001). sid 257-262

⁴⁰ Ibid., sid 257-262

3. Teoretiska utgångspunkter

I följande avsnitt kommer vi att presentera de teorier som ligger till grund för vår undersökning. Vi tar vår utgångspunkt i teorier som belyser fenomenet förändring för att sedan vidare diskutera marknadsorientering. Slutligen kommer vi att redogöra för synsätt som illustrerar servicemötet.

3.1 Förändring

Det finns mycket forskning kring förändring och då vi vill undersöka hur farmaceuternas roll ser ut i och med förändringen av apoteksmarknaden är vi främst intresserade av teorier som berör medarbetares agerande och reaktioner i förändringsprocesser. Vi är alltså inte intresserade av att fördjupa oss i teorier om förändring som fenomen. I vårt sökande efter teorier kring medarbetares reaktioner har vi funnit en del teorier som fokuserar på de negativa reaktionerna som kan uppstå hos dessa vid en förändring. Exempelvis forskarna Bakka et al menar att motstånd till en förändring är en vanlig reaktion, som sällan helt kan elimineras. De menar att det vanligen kan bero på osäkerhet om arbetsinnehållet i framtiden eller en rädsla över att bli uppsagd som skapar ett motstånd. De beskriver några orsaker till motstånd; bland annat mistande av kontroll, överraskning, osäkerhet över sin egen kompetens, förvirring, samt krav på mer arbete.⁴¹

3.1.1 Medarbetarnas reaktioner på förändring

Då viss forskning kring medarbetares reaktioner i förändringsprocesser fokuserar på negativa aspekter vill vi studera ett synsätt som involverar både positiva och negativa reaktioner. Forskarna Lloyd C. Harris och Emmanuel Ogbonna menar att forskningen kring medarbetarnas roll, specifikt i en marknadsförändringssituation, inte är så omfattande som den bör vara. De menar att medarbetarna är en avgörande länk mellan organisationen och marknaden i en sådan förändring.⁴² I sin forskning har de formulerat ett antal vanliga reaktioner hos medarbetare i denna typ av situation. Dessa reaktioner är rangordnade efter viljan till att genomgå en förändring, där omfattande avståndstagande innebär en total vägran till förändring och oreserverat införande innebär att det inte finns något motstånd alls till förändringen. Alla reaktioner däremellan är ordnade enligt vilja att genomgå en förändring

⁴¹ Bakka J. F., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2006). *Organisationsteori, struktur, kultur och processer*. Liber: Lund. sid 287-288

⁴² Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2000). *The responses of front-line employees to market-oriented culture change*. European Journal of Marketing Vol: 34. sid 318

och innefattar allt från motstånd till förändringsbenägenhet.⁴³ Harris och Ogbonna menar också att viljan varierar mellan olika medarbetare, men att en hög grad av förändringsbenägenhet är vanligast hos yngre personer eller hos sådana som inte varit anställda en längre tid på ett företag.⁴⁴

3.1.2 Vikten av information i en förändringsprocess

Det är tydligt att medarbetare reagerar på olika sätt på förändring och trots att det inte är möjligt att på förhand avgöra hur någon kommer att reagera i en viss situation finns det forskare som menar att det är oundvikligt att negativa reaktioner uppstår. Forskarna David M. Schweiger och Angelo S. Denisi menar, likt Bakka et al, att vanliga reaktioner på förändring är osäkerhet och oro kring den nya situationen. De har kommit fram till att det inte är förändringen i sig som orsakar dessa reaktioner utan att bristen på information ger upphov till dem. Är informationen på något sätt oklar finns det en risk för att rykten börjar spridas och genom ryktesspridningen fokuseras ofta negativa aspekter, vilket kan öka oron och osäkerheten ännu mer.⁴⁵

Mats Heide och Catrin Johansson, som gjort studier om kommunikation, har ett liknande synsätt som Schweiger och Denisi då de menar att information och kommunikation är en grundförutsättning för att en organisation ska fungera. Genom den kan alla i organisationen få kunskap om företagets mål och gemensamt arbeta mot dem. Speciellt vid organisatoriska förändringar har den interna kommunikationen, det vill säga den som sker inne i organisationen, fått större betydelse. Om den interna kommunikationen är välfungerande och alla har tillgång till korrekt information, menar Heide och Johansson att den kan bidra till att bland annat skapa delaktighet, förhindra ryktesspridning och minska oro och stress.⁴⁶

3.2 Ett marknadsorienterat synsätt

Den förändring som har skett i samband med omregleringen är att apoteksmarknaden har gått från att enbart ha bestått av en aktör till en marknad med flera aktörer som konkurrerar om kunderna. Det uppstår således en ny konkurrenssituation och många forskare är överrens om

⁴³ Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2000). sid 327

⁴⁴ Ibid., sid 332-333

⁴⁵ Schweiger, D. Denisi, A. (1991). *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*. Academy of Management Journal

⁴⁶ Heide, M. & Johansson, C. (2008). *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 13. No. 3

att konkurrenskraften då får stor betydelse. Lars-Gunnar Mattsson, som forskat i ämnet, framhåller bland annat att företag bör bli mer marknadsorienterade eller kundorienterade, för att förbättra förutsättningarna för en god konkurrenskraft. Han sträcker sig så långt till att säga att företag är tvungna att vara marknadsorienterade för att kunna växa och vara lönsamma.⁴⁷ Sofia Isberg har i sin doktorsavhandling skrivit att marknadsorientering egentligen inte är någonting nytt för företag på en konkurrensutsatt marknad och att en kundfokusering idag inte är ifrågasatt, utan snarare underförstådd.⁴⁸ Skillnaden här är att apoteksmarknaden tidigare inte har varit konkurrensutsatt och att kravet på god service inte har funnits på samma sätt som det gör i och med omregleringen. Medarbetarna på de olika apoteken blir således tvungna att handskas med denna nya typ av inriktning.

Stanley F. Slater och John C. Narver har också forskat om marknadsorientering och menar att det traditionellt brukar beskrivas som en strävan efter nöjda kunder. De menar att synsättet ofta uppfattas som ett försök till att förstå kundernas behov och att utveckla lösningar till dessa behov.⁴⁹ De hävdar dock att det inte räcker med att göra kunderna nöjda, utan att det krävs mer av företagets marknadsorientering för att vara konkurrenskraftig.⁵⁰ Kotler et al instämmer och menar att det krävs innovationer för att överleva på en konkurrensutsatt marknad. De menar exempelvis att det finns en skillnad mellan marknadsdrivna och marknadsdrivande företag och att de radikala innovationerna kommer från de marknadsdrivande företagen. Enligt dem kan sådana företags strategier medföra risker, men samtidigt vara belönande.⁵¹ Då det gäller apoteken på den nya marknaden innebär det för dem att särskilja sig från varandra och hitta nya innovativa lösningar.

Då organisationer är tvungna att ha en mer marknadsorienterad syn menar forskare att service är av stor vikt. Bland annat Christian Grönroos, en pionjär inom serviceforskning, betonar vikten av en servicekultur i organisationer.⁵² Han beskriver servicekultur som en företagskultur där alla medarbetare i verksamheten har som egenskap att de är

⁴⁷ Mattsson, L. (2008). sid 14

⁴⁸ Isberg, S. (2006). *Den mångfacetterade marknadsorienteringsprocessen*. Doktorsavhandling. Umeå Universitet.

⁴⁹ Slater, S. & Narver, J. (1999). *Market-oriented is more than being customer-led*. Strategic Management Journal. Vol: 20 No: 12

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Kotler, P., Kumar, N. & Scheer, L. (2009). *From market driven to market driving*. Harvard Business. Vol: 18 No: 2. sid 129

⁵² Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface*. Journal of Business Research. Vol: 20. No: 1. sid 7

serviceinriktade och att de har samma värderingar och attityder som påverkar företaget positivt. Grönroos menar alltså att en förutsättning för att kunna skapa en servicekultur är att alla i organisationen måste ha en känsla och intresse för god service.⁵³ Howard Schwartz och Stanley M Davis har också gjort forskning om kulturer och de menar att om man lyckas implementera kulturen i organisationen tar alla i företaget del av den och detta kan leda till ett samarbete mellan medarbetarna. De menar vidare att en gemensam företagskultur kan ge medarbetarna en målmedvetenhet och en förståelse för vad företaget vill uppnå, vilket kan leda till att samtliga i företaget arbetar mot samma mål, samtidigt som de får utrymme att arbeta självständigt. Kulturen fungerar då som ett socialt försvar för gruppen och skapar på så vis en känsla av samhörighet och meningsfull tillvaro.⁵⁴

3.3 Servicemötet

Som tidigare nämnts menar Mattsson att mötet med kunden är en betydelsefull del av en marknadsorientering.⁵⁵ Eftersom syftet med vår undersökning är att problematisera farmaceuternas roll i servicemötet anser vi det vara relevant att beskriva forskning om detta fält. I detta servicemöte menar forskare Solomon et al att mötet mellan kund och frontpersonal ofta ses som en social interaktion, där frontpersonalen agerar tillsammans med kunden, som inte är statisk. De menar att serviceupplevelsen är ett resultat av denna interaktion och kan därför variera från möte till möte, beroende på vilka förväntningar som finns.⁵⁶

Det finns idag olika ansatser som behandlar begreppet servicemöte utifrån olika perspektiv, bland annat den *perceptionspsykologiska ansatsen* och den *socialkonstruktivistiska ansatsen*.⁵⁷ Den perceptionspsykologiska ansatsen, som utgår från individen och dess subjektiva uppfattning, är den vanligaste inom forskningen.⁵⁸ Vi anser dock att denna uppfattning lägger för stor vikt vid kundens perspektiv och då vi valt att fokusera på förändringen ur ett medarbetarperspektiv har vi valt att ha fokus på de teorier som har en socialkonstruktivistisk synvinkel. Den socialkonstruktivistiska ansatsen behandlar

⁵³ Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – En CRM-ansats*. Liber: Malmö. sid 397

⁵⁴ Schwartz, H., Davis, S (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. Organizational Dynamics. Vol: 10. No: 1 sid 32-33

⁵⁵ Mattsson, L. (2008). sid 154-160

⁵⁶ Solomon M, Surprenant, C, Czepiel, J & Gutman, E. *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 1

⁵⁷ Eksell, J. (2005). *Teorier om servicemötet i Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber: Malmö. sid 20

⁵⁸ Ibid., sid 30

servicemötet utifrån en uppfattning om att individen är en symbolanvändare i en socialt konstruerad värld.⁵⁹

3.3.1 Roller i olika positioner

Det finns olika socialkonstruktivistiska teorier och en av dessa är rollteori som har ett dramaturgiskt perspektiv. Solomon et al applicerar denna teori på servicemötet och lyfter i den fram att personer antar olika roller beroende på vilken position de har i den socialt konstruerade världen.⁶⁰ Individerna lär sig i den ett beteende som stämmer överens med positionen de innehar. Dessa roller vägleder en individs beteende i olika situationer och även dessa är socialt konstruerade. Solomon et al lyfter fram processen, det sociala utbyte, som sker mellan de två parterna i servicemötet och betonar att om dessa två särskiljs existerar inget möte.⁶¹

En roll kan antas i en viss position, exempelvis på en arbetsplats, och rollen kan ge upphov till olika förväntningar om ett visst beteende där beteendet ska stämma överens med positionen man innehar. Positionen är det yttre och det formella, som tydliggör vilken position det är, exempelvis känns läkare igen genom vita rockar.⁶² Solomon et al menar att kunden letar efter synliga tecken som säkerställer ett visst beteende om att service kan fås. På en arbetsplats är dessa roller ofta standardiserade och inlärd utifrån ”manus” och personerna definieras utifrån dessa roller. Manusen beskriver vad rollen innefattar och därmed beskriver den också vilka förväntningar som finns. Solomon et al menar att rollteorin framhäver människan som en social deltagare och därför är den applicerbar på servicemötet. Även i servicemötet antas och lärs roller, både av medarbetare och av kunder, vilket ger en förväntning om ett beteende som varierar efter situation.⁶³

3.3.2 Verkligheten som en teater

Det finns andra forskare som har ett liknande synsätt där servicemötet också ses ur ett dramaturgiskt perspektiv. Stephen J. Grove och Raymond P. Fisk har beskrivit fenomenet servicemöte med utgångspunkt i att service är komplext då mänskligt beteende kan vara svårt att förstå och beskriva. De applicerar en teatermetafor på servicemötet för att visa processen

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Eksell, J. (2005). sid 22

⁶¹ Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. & Gutman, E. (1985) *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*. The Journal of Marketing, Vol: 49 No: 1

⁶² Eksell, J. (2005). sid 22

⁶³ Ibid., sid 22

mellan aktör och publik som ett teaterframträdande. De påpekar likheter som finns mellan teater och ett servicemöte och menar att både aktörerna i en teater och aktörerna i ett servicemöte vill skapa varaktiga intryck för sin publik.⁶⁴ Det centrala, förutom prestationen är ”skådespelarna” och ”publiken”. De menar att serviceupplevelsen för kunderna (publiken) kan påverkas av personalens (skådespelarnas) framträdande och deras förmåga att anta sin serviceroll. Även publiken har en viktig roll i dramat och en serviceupplevelse kan påverkas negativt om kunden inte är delaktig.⁶⁵

En annan viktig dimension gällande teatermetaforen är den fysiska omgivningen där servicemötet sker, vilket även den påverkar serviceupplevelsen. Här skiljer Grove och Fisk på en bakre och en främre del av ”arenan” där den bakre inte är tillgänglig för publiken. Den främre delas av både publiken och skådespelarna och det är båda parter som skapar och upprätthåller framträdandet. Uppträdandet som sker i denna omgivning förlitar sig på att den bakre delen stöttar framträdandet som sker i den främre, synliga delen. Framträdandet förlitar sig även på skådespelarnas hängivning. I den främre delen sker skådespeleriet medan i den bakre delen behöver inte denna roll spelas. I den bakre delen ”övar” skådespelarna på sina roller och planerar sitt framträdande. Även den fysiska inredningen och atmosfären i den främre delen påverkar publikens intryck och en fysisk inredning kan få organisationen att verka mer tillgänglig.⁶⁶

3.4 Sammanfattning

I samband med att den svenska apoteksmarknaden har fått en ny konkurrensinriktad karaktär har vissa förändringar skett, vilket påverkar medarbetarna på olika sätt. Enligt Harris och Ogbonna reagerar alla individer i organisationer olika på förändring och Schweiger och Denisi menar att vanliga reaktioner är osäkerhet och oro. Den nya konkurrensutsatta marknadssituationen har lett till att företagen på apoteksmarknaden blir tvungna att vara marknadsorienterade och detta är en ny situation som medarbetarna måste hantera. De blir nu tvungna att ha ett kundinriktat synsätt och, som Kotler et al menar, hantera ett nytt krav på innovation. Effekterna av detta nya krav kommer tydligt fram i medarbetarnas möte med kunden, det vill säga servicemötet. Enligt rollteorin antar deltagarna i mötet olika roller i olika positioner och Solomon et al ser servicemötet som en social interaktion.

⁶⁴ Grove, J. S. & Fisk, P. R. (1992). *The service experience as theater*. *Advances in Consumer Research*. Vol: 19 No: 1.

⁶⁵ Grove, J. S. & Fisk, P. R. (1992).

⁶⁶ Ibid.

Teatermetaforen pekar vidare på alla delar i hela processen, där både aktörer, publik och arenan finns med. Denna ansats visar en svårighet då en socialt konstruerad värld kan skilja sig och uppfattas olika för olika individer.

4. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera vårt empiriska och teoretiska material. Inledningsvis kommer fokus att ligga på förändringsprocessens tidiga stadium. Därefter kommer vi att redogöra för de förändringar som har skett för farmaceuterna på den omreglerade apoteksmarknaden. Slutligen kommer analysen att tillämpas på farmaceutrollen och de effekter som följer förändringen i servicemötet.

4.1 Förändringsprocessens tidiga stadium

*”Det är spännande att få vara med om denna förändringsprocess faktiskt, för att det är någonting som är stort”.*⁶⁷ Marita menar i citatet ovan att det är en omfattande förändringsprocess som sker på den svenska apoteksmarknaden just nu. Landets alla apotek är med om denna förändring och farmaceuterna på de olika apoteken står inför nya utmaningar.

4.1.1 Tystnad skapar frågetecken

I samband med omregleringen har vissa apotek fortsatt i Apoteket AB:s verksamhet och andra har blivit utsålda till nya aktörer. Innan det avgjordes vilka apotek som skulle bli utsålda har farmaceuterna på de olika apoteken fått ta del av väldigt lite information kring vad som ska ske. En av våra respondenter säger bland annat att *”det har varit väldigt tyst för att Apoteket AB inte fick säga något”*.⁶⁸ I en process som präglas av brist på information menar Schweiger och Denisi att en osäkerhet och oro lätt skapas.⁶⁹ Våra respondenter har överlag inte upplevt någon oro, men menar att en viss osäkerhet kring situationen har uppstått. De menar att de har upplevt en undran kring vad som kommer att ske i och med omregleringen och att det har varit funderingar kring huruvida ens eget apotek ska bli uppköpt eller inte. Sofie säger:

Det var nog väldigt individuellt. Vissa tyckte det var jättejobbigt att leva i en ovetskap om vad som skulle hända, hur det skulle bli och såhär. Och framförallt, det som många tyckte var jobbigast var att innan man fick veta

⁶⁷ Intervju Marita (2010-05-14)

⁶⁸ Intervju Felicia (2010-04-29)

⁶⁹ Schweiger, D. Denisi, A. (1991).

om man skulle säljas eller inte, om man skulle till ett litet kluster eller stort kluster.⁷⁰

Sofie menar vidare att när de på hennes apotek till slut fick information om att de skulle bli uppköpta av en ny aktör uppstod ytterligare frågor om vad som skulle hända. De flesta upplevde då att det var en lättnad att få veta, men att man egentligen inte visste vad som skulle ske. Hon menar att informationen om det nya företaget inledningsvis var näst intill obefintlig och ingen visste någonting om dem.

Som Schweiger och Denisi menar är det vanligt att en osäkerhet skapar ryktesspridning.⁷¹ Även Heide och Johansson betonar vikten av information och kommunikation för att förhindra att detta ska ske.⁷² De menar att ryktesspridningen ofta är av negativ karaktär.⁷³ Våra respondenter har dock inte upplevt någon stor negativitet kring bristen på information. Marita säger:

Det är väl klart att man alltid velat ha mer. Men /.../ vi har fått den informationen som har varit så pass färdig att man har kunnat ge den vidare. Det har ju självklart varit mycket diskussioner bakom kulisserna som vi aldrig får reda på heller. Men jag tycker ju nog ändå att det som vi har fått har vart bra och vi har ju självklart också fått vänta tills allting är färdigspikat, innan informationen kommer ut. Så det tycker jag nog har vart bra.⁷⁴

Samtliga av våra respondenter medger att det har varit brist på information, men de är alla också ödmjuka inför detta och menar att de förstår att de har fått finna sig i situationen. Det kan alltså konstateras att osäkerheten som tagits upp i teorin inte stämmer överens med den verklighet som upplevts hos farmaceuterna. Sofie menar vidare att när de nya aktörerna började ta över apoteken ökade informationen. Hon berättar exempelvis att det kom representanter från den nya aktörens ledning för att berätta om sig själva och verksamheten och att personalen fått gå en introduktionskurs. Hon säger: *"När vi började var vi på en utbildning i Stockholm på huvudkontoret. Så då fick vi väldigt bra genomgång om företagets visioner och funderingar och vad deras koncept är"*.⁷⁵ Även på Beas apotek fick de möta

⁷⁰ Intervju Sofie (2010-05-05)

⁷¹ Schweiger, D. Denisi, A. (1991).

⁷² Heide, M. & Johansson, C. (2008).

⁷³ Schweiger, D. Denisi, A. (1991).

⁷⁴ Intervju Marita (2010-05-14)

⁷⁵ Intervju Sofie (2010-05-05)

ledningen snabbt och fick kännedom om bland annat företags strategier och organisationsstruktur. Överlag är respondenterna alltså av åsikten att de har fått så mycket information som har varit möjlig för dem. Det verkar visserligen som att de har haft mycket funderingar kring vad som kommer att ske, men de har trots detta haft en stor förståelse för bristen på information.

4.1.2 Farmaceuternas reaktioner på förändringen

Harris och Ogonna menar att individer i en förändringsprocess reagerar på olika sätt⁷⁶ och Bakka et al menar att en vanlig reaktion till förändring är motstånd.⁷⁷ Majoriteten av våra respondenter har dock inte haft ett motstånd till förändringen som skett i och med omregleringen, utan de har snarare välkomnat den. Marita säger exempelvis:

Jag personligen tycker ju att det är spännande att se när det blir andra aktörer, för det har varit tal om detta om apoteksmonopol i många, många år, fram och tillbaka.⁷⁸

Även tre av de fyra övriga respondenterna ställer sig positiva till förändringen. Anna tror exempelvis att förändringen på lång sikt kommer att gynna farmaceuterna och hon *"hoppas det blir positivt för kunden också"*.⁷⁹

En av våra respondenter, Felicia, har dock haft ett motstånd till förändringen. Hon *"förstår inte varför man ska ändra något som var bra"*.⁸⁰ Bakka et al menar att en anledning till motsånd till förändring på en arbetsplats är rädslan för att bli uppsagd⁸¹ och denna rädsla har Felicia. Hon är den som senast fick anställning på hennes apotek och har därför en känsla av att, om arbetsbördan minskar, är det hon som först blir uppsagd. Hon känner sig dock hoppfull över att det nu finns andra arbetsgivare att vända sig till, men är samtidigt skeptiskt till de nya aktörerna. Hon är då rädd för *"att vara på något [apotek] som bara köper upp för att man inte vet sen om de ska sälja vidare, vilket det har varit mycket snack om"*.⁸² Trots detta motstånd menar Felicia ändå att alla förändringar troligen inte har skett än och att hon inte vet hur det kommer att bli längre fram i processen.

⁷⁶ Harris, L. C. & Ogonna, E. (2000). sid 332-333

⁷⁷ Bakka J. F., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2006). sid 287-288

⁷⁸ Intervju Marita (2010-05-14)

⁷⁹ Intervju Anna (2010-05-06)

⁸⁰ Intervju Felicia (2010-04-29)

⁸¹ Bakka J. F., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2006). sid 287-288

⁸² Intervju Felicia (2010-04-29)

Harris och Ogbonna delar in medarbetarnas vilja att genomgå förändring i olika nivåer och menar att det vanligen är yngre personer som är mest förändringsbenägna och kan oreserverat införa förändringar.⁸³ Några av respondenterna har också den uppfattningen, exempelvis säger Anna att ”*de gamla apoteken har blivit sålda ju, och då köper ju det företaget liksom hela kittet med personal, med medelåldersdamer och allting*”.⁸⁴ Hon syftar då på att dessa ”medelåldersdamer” har svårare till förändring och att företagen får med dessa på köpet. Beaktar vi dock resultaten som våra respondenter faktiskt har gett oss ser vi inte en sådan tendens. I vår undersökning visar det sig att den yngsta av respondenterna, det vill säga Felicia, har visat mest motstånd och att de övriga inte har gjort det. Exempelvis har Marita, som har arbetat inom apoteket i 17 år och som är vår äldsta respondent, varit mycket positiv till förändringen. Hon säger:

Samtidigt, så vi äldre som har vart med och som har jobbat ett antal år och fått råg i ryggen och stadga under fötterna har ju med oss mycket kunskap också, så också kan vi känna att det är spännande att pröva en annan arbetsgivare.⁸⁵

Dock är de andra yngre respondenterna, förutom Felicia, också mycket positiva till förändringen. På grund av detta antar vi att Felicias fall är präglad av en unik situation med en individuell oro kring uppsägning och vi kan därför inte, baserat på våra resultat, påstå att Harris och Ogonnas teori om åldersaspekt inte har att göra med förändringsbenägenheten. Däremot kan vi konstatera att det bland våra respondenter inte verkar finnas en sådan åldersaspekt som innebär att äldre personer skulle ha mer av ett motstånd till förändringen än yngre.

Farmaceuternas reaktioner har överlag varit positiva och motståndet som Bakka et al menar är omöjligt att frånga⁸⁶ har alltså inte i så stor utsträckning infunnit sig. Farmaceuterna verkar ha haft ett *oreserverat införande* av förändringen som Harris och Ogbonna talar om⁸⁷ då majoriteten av dem fullständigt har välkomnat den.

⁸³ Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2000). sid 332-333

⁸⁴ Intervju Anna (2010-05-06)

⁸⁵ Intervju Marita (2010-05-14)

⁸⁶ Bakka J. F., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2006). sid 287-288

⁸⁷ Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2000). sid 318

4.2 Följder av omregleringen

I och med omregleringen uppstår en ny konkurrensutsatt situation. Detta leder i sin tur till nya krav som verkar på marknaden och detta kan leda till ytterligare förändringar.

4.2.1 En ny arbetsmarknad

Något som har förändrats i och med avskaffandet av monopolet är att det har bildats en ny arbetsmarknad för farmaceuterna och detta är samtliga respondenter eniga om att är positivt. Anna anser bland annat att valbarheten av fler arbetsgivare gör att hon inte längre behöver känna sig bunden till ett enda företag och Felicia säger: *”Jag tror aldrig jag kommer vara rädd för att gå arbetslös”* då *”det kommer finnas så mycket jobb som det kommer göra”*.⁸⁸ Hon är alltså optimistisk till att det kommer att finnas en efterfråga på farmaceuter framöver. Den statliga utredningen, som gjordes år 2008 med experter inom området, har också bedömt att detta kommer att ske i och med omregleringen. Reje har i rapporten specifikt undersökt den brist på farmaceuter som kan uppstå i och med omregleringar då fler aktörer etablerar sig på marknaden. Han har funnit att efterfrågan på farmaceuter troligen ökar i en sådan situation, vilket kan leda till svårigheter vid etableringar eftersom antalet farmaceuter per apotek minskar och detta kan i sin tur leda till en arbetsplats med mindre kompetens och således sämre service.⁸⁹

En aspekt, som Anell skriver om i sin rapport om de nordiska länderna, är att det framkommit i en enkätundersökning att 73 procent av de tillfrågade farmaceuterna i Norge upplevt att arbetsbelastningen ökat väsentligt i och med omregleringen av marknaden där.⁹⁰ Våra respondenter har inte denna uppfattning och bland annat Felicia hävdar att hon i stället har märkt en trend i att försäljningen minskat och att det därför har blivit mindre arbete för farmaceuterna på hennes apotek. Detta tror hon att har skett i och med att de nya aktörerna har börjat etablera sig i apotekets omnejd. Även Marita tror att det kommer att bli mindre arbete framöver och säger att *”det kommer bli förändringar när det gäller volymer, antal recept och antal kunder i och med att det kommer bli fler aktörer”*.⁹¹ Flera av våra respondenter menar att antalet aktörer kommer att öka, vilket kommer att leda till minskad arbetsbörda för dem. Samtidigt visar både den statliga utredningen och Anells rapport att en

⁸⁸ Intervju Felicia (2010-04-29)

⁸⁹ Reje, L. (2008). sid 89

⁹⁰ Anell, A. (2004).

⁹¹ Intervju Marita (2010-05-14)

efterfråga på farmaceuter kan uppstå och skapa en ökad arbetsbelastning som i sin tur ger sämre service.

4.2.2 Fler möjligheter i nya organisationsstrukturer

Alla farmaceuter på den förändrade apoteksmarknaden genomgår förändringar och de blir alla tvungna att hantera dem. De farmaceuter som arbetar på ett apotek som blivit uppköpt blir således tvungna att hantera allt det som följer med respektive aktör. Dessa förändringar kan variera från aktör till aktör. Alla respondenter som arbetar hos någon av de nya aktörerna har konstaterat att deras respektive organisationer ser helt annorlunda ut i uppbyggnaden än det gamla Apoteket AB har gjort. Anna säger exempelvis att hon upplever avståndet till ledningen mycket närmare än vad det var innan och hänvisar till att det på det gamla Apoteket AB arbetade flera hundra personer på huvudkontoret och att hon inte hade någon kontakt med någon av dem. Bea är av samma åsikt och säger att organisationen hos den nya aktören som hon arbetar för är *"jätteplatt och enkel"*.⁹² Även Sofie menar att hon aldrig har träffat någon representant från Apoteket AB:s huvudkontor och att personerna där kan liknas vid ett namn på ett papper eller en bild på Internet. Hos de nya aktörerna blir i stället dessa bilder och namn verklighet. Anna berättar att hon till och med har ätit middag med VD:n för sitt apotek och menar att det aldrig hade varit möjligt i det gamla Apoteket AB. Även Sofie tycker att möjligheterna att kommunicera i uppåtgående led har förbättras i och med hennes nya arbetsplats. Enligt henne har hon nu exempelvis möjlighet att ringa direkt till regionchefen och hon upplever det som att de dessutom uppmanas till att höra av sig vid frågor.

Samtidigt som organisationerna är platta ökar också möjligheterna att utvecklas inom företaget, exempelvis att få nya arbetsuppgifter. Sofie säger: *"Ur mitt perspektiv är det ju jättepositivt, alltså arbetsmöjligheter, nytt tankesätt och arbetssätt och allting"*.⁹³ Anna är också positiv och menar att det därmed finns en chans att arbeta sig uppåt till en annan position, någonting som inte varit lika enkelt tidigare. Hon menar också att det i den nya marknadssituationen finns fler möjligheter till högre lön. Hon berättar att det tidigare på Apoteket AB inte var välbetalt och att lönen vanligtvis inte heller höjdes speciellt mycket under årens gång. Företaget kunde hålla nere lönerna eftersom det var det enda företaget på marknaden. Anna säger: *"Vi hade ju inget annat val, vi kunde ju inte gå till någon annan*

⁹² Intervju Bea (2010-05-07)

⁹³ Intervju Sofie (2010-05-05)

ju”.⁹⁴ Nu när de har den möjligheten har respondenterna en större valmöjlighet och kan därmed ställa högre krav på lönen. Felicia säger att ”om det blir mycket bättre lön på andra ställen så klart man tar det”.⁹⁵ Bea är i sin tur hoppfull och hoppas att de egna arbetsinsatserna ska värderas och belönas mer i och med förändringen. I detta kan det finnas en ny aspekt i att individen vill ”synas” och bekräftas för sin prestation.

4.2.3 Slut på hjärntvätten

Som Schwartz och Davis menar är samhörighet ett tecken på en välfungerande kultur.⁹⁶ Grönroos betonar också vikten av en servicekultur då företag ska ha ett marknadsorienterat synsätt.⁹⁷ En del av respondenterna upplever en skillnad i kultur om de jämför det gamla Apoteket AB med den nya situationen. Sofie säger:

När man var statligt, då så var man nästan hjärntvättad. Man skulle inte tänka själv utan allting var inom en viss ram och tänkte man utanför där var det inte riktigt uppskattat.⁹⁸

Sofie menar alltså att man tidigare på det gamla Apoteket AB inte hade möjlighet att ta egna initiativ, men att hon nu har möjlighet att fatta egna beslut och ta mer ansvar, vilket Schwartz och Davis menar att karakteriserar en välfungerande kultur.⁹⁹ Sofie säger: ”Nu är det ju, tänk själv ta initiativ, fatta beslut, gör vad du måste för att göra en kund nöjd. Det är ett helt annat tänk, helt klart”.¹⁰⁰ Sofie talar här om kulturen på hennes apotek precis så som Grönroos beskriver en servicekultur. Det handlar om att göra kunderna nöjda och att själv ta initiativ till detta.

Enligt Schwartz och Davis innebär en välfungerande kultur att medarbetarna känner en meningsfull tillvaro och samhörighet.¹⁰¹ Marita beskriver en sådan samhörighet på hennes apotek:

⁹⁴ Intervju Anna (2010-05-06)

⁹⁵ Intervju Sofie (2010-05-05)

⁹⁶ Schwartz, H., Davis, S. (1981). sid 32-33

⁹⁷ Grönroos, C. (1990).

⁹⁸ Intervju Sofie (2010-05-05)

⁹⁹ Schwartz, H., Davis, S. (1981). sid 32-33

¹⁰⁰ Intervju Sofie (2010-05-05)

¹⁰¹ Schwartz, H., Davis, S (1981). sid 32-33

[Det handlar om] att helt enkelt skapa en god atmosfär och till det hör ju då till att vi som jobbar här oss emellan att vi har ett gott arbetsklimat. Att vi kan hjälpa varandra och stötta varandra och avlasta varandra då man ibland kanske kan få lite besvärligare kundmöten. Man kan känna att man kan lämna över och framförallt när jag känner det att det här är en fråga, det här är ett område som jag inte riktigt känner att jag behärskar, att jag då känner att jag kan gå och kalla på någon annan som kanske vet detta område bättre. Och det känns väldigt öppet och bra här och det är en stor tillgång. Och att vi har en god stämning sinsemellan, att vi kan säga saker och ting till varandra. Men just det här att vi känner att vi får hjälp utav varandra hela tiden. Och förhoppningsvis är det också någonting som kunden som kommer in kan känna, att vi jobbar gott ihop.¹⁰²

Marita betonar alltså vikten av att arbeta tillsammans som ett lag. Även Felicia säger exempelvis att de *”är verkligen som ett stort team”*¹⁰³ på hennes apotek och menar att det är viktigt. Dessa uttalanden visar på att apoteken verkar arbeta för en välfungerande kultur. Detta kan förstås variera mellan olika arbetsplatser, men kravet på en gemensam servicekultur har ökat i och med kravet på en marknadsorientering.

Under våra observationer på apoteken har vi lagt märke till dessa ”servicekulturer”. Vi har bland annat sett att farmaceuterna i hög grad samverkar med varandra. Exempelvis har farmaceuter vid flera tillfällen bett andra farmaceuter om hjälp i kundmöten, vilket Marita också berättat. Under observationerna har vi också lagt märke till den ”goda stämningen” som hon talar om. Upprepade gånger samtalar farmaceuterna med varandra då det är mindre kundtillströmning och det verkar vara god stämning då de skrattar tillsammans.

4.2.4 Kunden i fokus

I samband med omregleringen blir de olika apoteken tvungna att ha ett marknadsorienterat synsätt för att stå sig i konkurrensen. Isberg menar att detta synsätt är vanligt bland företag på en konkurrensutsatt marknad¹⁰⁴ och Mattsson menar att det är ett måste för företag.¹⁰⁵ Den stora skillnaden här är att för farmaceuterna, som tidigare arbetat för ett företag som inte haft några konkurrenter alls, är detta synsätt kanske inte lika självklart.

¹⁰² Intervju Marita (2010-05-14)

¹⁰³ Intervju Felicia (2010-04-29)

¹⁰⁴ Isberg, S. (2006).

¹⁰⁵ Mattsson, L. (2008). sid 14

I och med en marknadsorientering menar Kotler et al att det är avgörande för företag att särskilja sig och att vara innovativa¹⁰⁶ och de olika apoteken profilerar sig nu också en hel del för att vinna kampen om kunderna. Anna säger att *”alla profilerar sig väldigt olika”*¹⁰⁷ och berättar att de exempelvis på deras apotek har profilerat sig genom att de har tagit in en hudterapeut som arbetar i apoteket. De har dessutom generösare öppettider än sina närliggande konkurrenter för att locka till sig fler kunder. Även på apoteket där Sofie arbetar har de särskilt sig genom att vara anslutna till en matvarubutik. De har där ett unikt system där kunderna först kan göra en beställning, sedan gå och handla sina dagligvaror och därefter komma tillbaka till apoteket och hämta medicinen. Detta leder till ett minimerande av köer och Sofie säger att de på grund av detta inte ens har något system med kölappar. Det är naturligt att apoteken strävar efter innovation och att vara nytänkande och då alla apotek gör detta på olika sätt blir således farmaceuterna tvungna att handskas med de olika arbetsätten. Om man klarar av att hantera detta är det, enligt Schwartz och Davis, ett tecken på en stark kultur.¹⁰⁸ Olika situationer kräver olika hantering och det är därför individuellt hur farmaceuterna klarar av dessa.

Trots att farmaceuterna tvingas hantera de olika inriktningarna på sina respektive apotek finns det en aspekt som samtliga av respondenterna medger att deras apotek lägger stor vikt vid för att vinna i konkurrensen; fokus på kunderna. Att sträva till att göra kunderna nöjda är det som Slater och Narver menar med att vara marknadsorienterad¹⁰⁹ och för att förstå att kunden alltid ska vara i centrum är det viktigt att farmaceuterna känner till god service. Grönroos säger att alla i organisationen måste ha ett intresse för detta för att kunna skapa en servicekultur och för att kunna ta tillvara vinsterna som kommer med den.¹¹⁰ Alla våra respondenter är också överrens om att det är kunden som är i fokus. Felicia säger: *”Vi är väldigt inriktade på kundservice, så det första som, alltså som gäller är kunden”*.¹¹¹ Även Sofie anser att det handlar om att möta kunderna på ett bra sätt och att hitta lösningar som gör kunden nöjd. Enligt henne ska man agera utifrån varje enskilt fall och ge kunden en anpassad service. Detta är någonting som vi har sett under våra observationer. Vid flera tillfällen har vi lagt märke till att farmaceuterna har hjälpt en kund under längre tidsperioder och fullföljt kundens ärende.

¹⁰⁶ Kotler, P., Kumar, N. & Scheer, L. (2009).

¹⁰⁷ Intervju Anna (2010-05-06)

¹⁰⁸ Schwartz, H., Davis, S. (1981). sid 32-33

¹⁰⁹ Slater, S. & Narver, J. (1999).

¹¹⁰ Grönroos, C. (2002). sid 397

¹¹¹ Intervju Felicia (2010-04-29)

De flesta av våra respondenter kan se en skillnad i kundfokus om de jämför med det gamla Apoteket AB och situationen nu. Sofie säger:

Alltså när det bara fanns en apotekskedja så behövde man inte vara lika serviceminded. För att, okej, varje apotek behövde redovisa bra siffror men man förlorade inte lika mycket på en kund om den gick till apoteket på andra sidan staden. Nu är det ju helt annat om det inte kommer tillbaka så förlorar man mycket mer.¹¹²

Idag konkurrerar flera kedjor och företagen måste då anta ett marknadsorienterat synsätt. Felicia säger: *”Man måste kämpa för att kunden ska tycka det är bra, ännu mer nu än innan”*.¹¹³ Detta påvisar att det har skett en förändring och att service får större vikt i mötet med kunden.

Slater och Narver menar att marknadsorientering innebär att förstå kundernas behov och att utveckla lösningar till dessa behov.¹¹⁴ Detta har vi också lagt märke till under våra observationer, då vi bland annat sett att bemanningen vid receptexpediering och kassor anpassats för att minska köbildning. Detta tyder på ett kundfokus hos apoteken och att hitta lösningar på kundernas behov. Marita säger:

[Kunderna] får utträta det som de har kommit hit för och få gjort det i en god miljö där dom känner att vi finns där för deras skull. Och att vi kan hjälpa till även med sådant man går och funderar på gällande frågor som berör vårt område. Det ska känna att det är sån öppen atmosfär här, att här kan jag ställa den frågan. Också så att, varje kundmöte är jätteviktigt.¹¹⁵

Det är detta som Slater och Narver menar att god service handlar om, att se till kundens bästa.¹¹⁶ Marita talar alltså om en tillgänglighet för kunderna, vilket även bekräftades under våra observationer. I apoteken fanns alltid flera farmaceuter tillgängliga ute i egenvården och som mestadels enbart fanns där för att hjälpa kunderna. Vi kunde inte upptäcka att de skulle ha andra arbetsuppgifter än att finnas till hands för kunderna.

¹¹² Intervju Sofie (2010-05-05)

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Slater, S. & Narver, J. (1999).

¹¹⁵ Intervju Marita (2010-05-14)

¹¹⁶ Slater, S. & Narver, J. (1999).

4.2.5 En begränsning av kundservice

Trots att våra respondenter överlag verkar mycket positiva till omregleringen av apoteksmarknaden finns det en aspekt som samtliga är eniga har försämrats i och med den. De anser att kommunikationen och samarbetet mellan de olika apoteken har försämrats och till viss del försvunnit i och med att många av de tidigare apoteken har blivit nya aktörer och därmed även konkurrenter. Bea säger exempelvis att alla apotek tidigare under gamla Apoteket AB samarbetade genom att de hade möjlighet att kontrollera varandras saldolager och ett apotek kunde således ta hjälp utav ett annat för att förse kunden med den efterfrågade medicinen. Nu är detta alltså inte längre möjligt, förutom mellan de apotek som ingår i samma företag.

Felicia är mycket negativ till denna förändring och menar att det är en jättestor tjänst som har försvunnit. Hon säger att det numera enbart är inom företaget som de kan samarbeta och att dem hon tidigare ringt för lageruppgifter nu reagerar med *"Oj, ringer du? Vi får ju inte ringa till varandra"*.¹¹⁷ Enligt våra respondenter har detta minskade samarbete lett till en begränsad service för kunden. De menar att då de inte kan kontrollera saldogret hos andra apotek i närheten kan de heller inte försäkra kunden om att en viss produkt finns där och kunden blir således tvungen att själv ta reda på detta. Som Schwartz och Davis menar att samarbete är grunden för en god kultur¹¹⁸ kan alltså bristen på samarbete i detta fall begränsa servicekulturen på apoteken.

Att apoteken inte längre samarbetar med varandra står i kontrast med det faktum att det handlar om människors hälsa. Marita menar att *"syftet för alla oss apotek, oavsett vad som står på dörren, är ju att vi vill jobba för en bättre hälsa för våra kunder"*.¹¹⁹ Flera av respondenterna menar därför att de på deras apotek anser att kundernas behov är det viktigaste. Hon säger: *"Vissa är ju såhär att vi pratar inte med andra apotekskedjor, men vi säger att okej, behöver vi det för att göra en kund nöjd så gör vi det"*.¹²⁰ Även Bea säger: *"Vi är fortfarande lite flexibla och om det är något akut och så, då brukar vi hjälpa till"*.¹²¹ Detta arbetssätt visar på en marknadsorientering där fokus på kunden går före det faktum att det är konkurrenssituation.

¹¹⁷ Intervju Felicia (2010-04-29)

¹¹⁸ Schwartz, H., Davis, S. (1981). sid 32-33

¹¹⁹ Intervju Marita (2010-05-14)

¹²⁰ Intervju Sofie (2010-05-05)

¹²¹ Intervju Bea (2010-05-07)

4.3 Effekterna i servicemötet

Kravet på marknadsorientering som uppstått i och med omreglering har lett till ett ökat fokus på kunden. Detta kommer främst till uttryck i servicemötet som sker mellan farmaceut och kund.

4.3.1 En förändrad roll – från farmaceut till säljare

Både Solomon et al samt Grove och Fisk menar att individer antar roller i olika situationer och de talar om ett skådespeleri där individernas förmåga att agera påverkar serviceupplevelsen.¹²² Individer antar olika roller beroende på vilken position de har och olika roller ger olika förväntningar hos individer. Farmaceuterna antar roller på sin arbetsplats där deras kunskap och professionalism är central då de förväntas ha den farmaceutiska kompetens som krävs för befattningen och som därmed påverkar deras beteende. Sofie säger: *”Som farmaceut har man ju en roll att vara trovärdig och lämna korrekt information”*.¹²³

I Morgalls och Almarsdóttirs artikel, som innefattar en beskrivning av farmaceutyrkets förändring under de senaste årtiondena, tas det ökade kravet inom service och tillgänglighet för dem upp. Farmaceutrollen har enligt dem förändrats på så sätt att farmaceuten inte längre arbetar avskilt utan ska vara tillgänglig.¹²⁴ Det förändrade kravet på tillgängligheten syns i mötet med kunden, det vill säga servicemötet. Samtliga av våra respondenter är överrens om att de, i samband med omregleringen, har sett en tydlig förändring i sin farmaceutroll i servicemötet och att kravet på tillgänglighet har ökat. Marita säger:

Det gäller ju samtidigt som det är att utöva sitt jobb som farmaceut bra och även att få in säljardelen på ett snyggt sätt. Och det känns ju lite främmande för oss eftersom vi inte är vana att jobba så sen urminnes tider.¹²⁵

Även Sofie ser en förändring och säger: *”Innan var det ju de som jobbade i egenvården som var säljare, ingen annan var säljare, nu är alla säljare*.¹²⁶ Förändringen som har skett efter omregleringen är alltså att farmaceuterna inte längre bara är farmaceuter utan även säljare.

¹²² Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. & Gutman, E. (1985). och Grove, J. S. & Fisk, P. R. (1992).

¹²³ Intervju Sofie (2010-05-05)

¹²⁴ Morgall, J. M. & Almarsdóttir, A. B. (1999).

¹²⁵ Intervju Marita (2010-05-14)

¹²⁶ Intervju Sofie (2010-05-05)

Tidigare på det gamla Apoteket AB har Sofie upplevt en begränsning i rollen. Hon säger att *”där man var, den rollen man kom in i, där var man”*.¹²⁷ Att kunna anta eller anpassa sin roll efter kunden ger enligt Solomon et al en bättre serviceupplevelse.¹²⁸ Då farmaceuten i sin nya säljarroll har denna möjlighet kan de möta kundens behov på ett mer fördelaktigt sätt. Respondenterna menar alltså att då de inte längre är bundna kan de hjälpa sin kund under hela servicemötet. Detta framkommer också som ett önskat resultat i den statliga utredningen från 2008 där utvecklingsmöjligheter ska ge bättre service och anpassade tjänster till kunden.¹²⁹

Rollen som farmaceut och säljare är enligt Sofie *”lite en balansgång”*¹³⁰ och Marita menar att det är en kombination av dem. Farmaceuten ska enligt Sofie aldrig riskera patientsäkerheten och samtliga respondenter menar att säljarrollen aldrig ska uppfattas som påtvingande hos kunden. De medger alla att de i olika mån uppmanas till merförsäljning, men menar också att det aldrig får gå ut över kundens säkerhet. Felicia säger: *”Sen är det aldrig att vi tvingar på, utan det är bara att man tänker ett steg till, vad kunden kan behöva när dom köper cortison till exempel”*.¹³¹ Respondenterna menar att rollen som säljare inte får påverka farmaceutrollen negativt då trovärdighet inte får riskeras.

I Anells rapport om tidigare erfarenheter från andra länder skriver han att trots att den farmaceutiska kompetensen blir ett konkurrensmedel är det inte säkert att förutsättningarna för detta finns om utbudet av farmaceuter minskar i samband med att fler apotek expanderar.¹³² Denna svårighet tar även den statliga utredningen från 2008 upp och menar att det även i Sverige kan uppstå ett minskat utbud av farmaceuter i samband med omregleringen.¹³³ I Anells rapport skriver han att det i en enkätundersökning i Norge framkommit att farmaceuternas möjlighet till information och råd till patienterna hade minskat på grund av att deras arbetsbelastning hade ökat. Två av tre farmaceuter upplevde att det fanns en konflikt mellan deras professionella sida och kommersiella krav och att denna har vuxit sig större under några år.¹³⁴ Av samtliga våra respondenter framkom det att det är för tidigt att säga till vilken utsträckning omregleringen kommer att påverka deras arbete.

¹²⁷ Intervju Sofie (2010-05-05)

¹²⁸ Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. & Gutman, E. (1985).

¹²⁹ Reje, L. (2008). sid 89

¹³⁰ Intervju Sofia (2010-05-05)

¹³¹ Intervju Felicia (2010-04-29)

¹³² Anell, A. (2004). sid 35

¹³³ Reje, L. (2008). sid 89

¹³⁴ Anell, A. (2004). sid 35

Detta framkom både hos respondenterna som arbetar kvar inom Apoteket AB och de som nu arbetar hos andra aktörer. Det är därför svårt att säga om den kommer att påverka deras arbete på samma sätt som erfarenheterna från Norge har visat.

4.3.3 Utsuddade gränser

Solomon et al menar att kunder letar efter synliga tecken som säkerställer att ett visst beteende kan fås.¹³⁵ Att farmaceuter bär vita rockar kan vara en symbol som är socialt konstruerat och förmedlar en signal till andra. Då förmedlar denna vita rock därmed även förväntningar om att en viss kunskap ska finnas hos dessa individer när kunden kommer in på ett apotek. Enligt Solomon et al är det viktigt att rollen stämmer överens med kundens och farmaceuten bild av vad rollen innebär för att ett lyckat kundmöte ska ske.¹³⁶ Kunden letar efter fysiska tecken för att minimera risken för en dålig serviceupplevelse och farmaceutens vita rock är ett typiskt sådant tecken som fungerar som en bekräftelse på att kunskapen hos dem finns. Under våra observationer kunde tydligt urskiljas vilka som var farmaceuter då de bär andra kläder än övriga individer.

Grove och Fisk jämför service med drama och menar att det finns många likheter mellan dem, där den fysiska omgivningen ses som en arena där dramat eller processen visas. De skiljer på en bakre och en främre del av den fysiska miljön¹³⁷, men teorin är begränsad och tar inte hänsyn till att gränserna kan vara flytande eller otydliga. Den visar heller inte att det på den synliga arenan kan finnas en uppdelning där kunden inte har tillträde. I de apotek som observerades såg vi att det finns en tydlig uppdelning mellan receptexpediering och egenvården, där den fysiska inredningen visar gränserna. Bakom receptexpedieringen, där den receptbelagda medicinen bevaras, har enbart farmaceuterna och inte kunderna tillgång till miljön, men den är fortfarande synlig och en del av servicearenan. Enligt respondenterna har det tidigare funnits tydliga gränser mellan det bakre och det främre, där farmaceuterna varit knutna till receptexpedieringen, det vill säga den bakre delen. Felicia säger: *"På vissa apotek är det väldigt stängda dörrar, farmaceuter är på sin sida och tekniker på sin sida"*.¹³⁸ Hon syftar då på att gränserna mellan receptexpedieringen och egenvården, det vill säga det bakre och det främre, tidigare varit väldigt tydliga.

¹³⁵ Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. & Gutman, E. (1985).

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Grove, J. S. & Fisk, P. R. (1992).

¹³⁸ Intervju Felicia (2010-04-29)

Respondenterna enas dock om att detta nu har förändrats och att gränserna har blivit mer glidande. I och med farmaceuternas nya säljarroll kan de följa kunden under hela servicemötet. Sofie säger: *”Just som farmaceut har man varit väldigt knuten till recepthanteringen tidigare. Nu är det mer flexibelt, farmaceuten ska kunna följa med sin kund ut i egenvården”*.¹³⁹ Hon menar alltså att man tidigare varit bunden till receptexpedieringen och att det nu är möjligt att slutföra kundens ärende. Under våra observationer har vi uppmärksammat att farmaceuter vid flera tillfällen har hjälpt kunder i receptexpedieringen och sedan följt med dem ut i egenvården. Detta är alltså ett utsuddande av de gränser som tidigare funnits mellan den bakre och den främre delen. I denna miljö beskriver Solomon et al att rollerna ofta är standardiserade och inlärd utifrån ”manus”.¹⁴⁰ Sofie säger att tidigare inom det gamla Apoteket AB arbetade man efter standardiserade riktlinjer som skulle beaktas i servicemötet och som kan liknas vid manus. Hon menar dock att dessa riktlinjer var mycket basala och att, precis som Kotler et al menar, det krävs nu någonting utöver det vanliga i mötet med kunden.¹⁴¹

Det är tydligt att denna nya typ av servicemöte blir avgörande i kampen om kunderna på den omreglerade apoteksmarknaden. Farmaceuterna står inför en stor utmaning i att hantera de nya krav som följer förändringen. De verkar i den tidiga fasen av förändringen hantera dem, men bara framtiden kan utvisa vad som kommer att ske.

¹³⁹ Intervju Felicia (2010-04-29)

¹⁴⁰ Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. & Gutman, E. (1985).

¹⁴¹ Kotler, P., Kumar, N. & Scheer, L. (2009). sid 129

5. Slutsatser och diskussion

I följande avsnitt kommer vi att lyfta fram de slutsatser vi har kommit fram till i vår analys. Vi lägger vikt vid farmaceuternas reaktioner på förändringen, vilka konsekvenser omregleringen har gett och hur detta kommer till uttryck i servicemötet.

Syftet med denna uppsats var att undersöka till vilken utsträckning farmaceuternas roll har förändrats i samband med omregleringen av apoteksmarknaden. Vi ville främst problematisera detta i servicemötet. Vi har haft som avsikt att besvara följande frågeställningar:

- *Hur har farmaceuterna reagerat på omregleringen?*
- *Vilka blir följderna av omregleringen för dem och vilka blir effekterna i servicemötet?*

I samband med omregleringen av den svenska apoteksmarknaden har det skett en hel del förändringar. Då omregleringen var i ett tidigt skede fanns en viss rädsla och osäkerhet i vad som skulle hända hos farmaceuterna. Informationen var bristfällig, men det fanns trots detta en förståelse bland dem att det i ett sådant känsligt skede kan finnas svårigheter i att få all information. Efterhand som de nya apoteksaktörerna började ta över apoteken ökade dock informationen och detta har upplevts som positivt bland farmaceuterna. Omregleringen gav övergripande positiva reaktioner hos dem. Reaktioner hos medarbetare, som Harris och Ogbonna talar om, anser vi att varierar beroende på vilken situation och vilken typ av förändring det gäller. En uppdelning av reaktioner kan ordnas, men samtidigt måste man ta hänsyn till att olika situationer ger olika typer av reaktioner. I detta fall handlar det om en omreglering som har diskuterats under lång tid och vars effekter inte har kunnat säkerställas. Många farmaceuter kan därför ha upplevt en lättnad över att ett beslut har tagits och därmed haft positiva inställningar till den. Vi tror även att reaktioner på förändring kan variera efter omfattning och huruvida den är påtvingad eller inte. I farmaceuternas fall har förändringen varit relativt omfattande och dessutom påtvingad, då de inte har haft någon möjlighet till påverkan av den, och detta kan också ha påverkat deras reaktioner på förändringen.

Det som farmaceuterna främst är positiva till är den nya arbetsmarknad som är en följd av omregleringen. En ny arbetsmarknad ger fler arbetstillfällen hos fler apoteksaktörer. Den

statliga utredningen pekar på att efterfrågan på farmaceuter kommer att öka då aktörerna blir fler och att arbetsbelastningen i och med detta även kan komma att öka. Denna tendens syns ännu inte i vår undersökning, snarare tvärtom verkar det ha blivit mindre att göra. Det är möjligt att det är ett för tidigt skede för att säga hur efterfrågan på farmaceuter kommer att se ut då omregleringen nyligen skett, men om efterfrågan kommer att öka kan det bli en ökad arbetsbelastning för farmaceuterna. Om en sådan situation uppstår skulle det vara intressant att se om farmaceuterna fortfarande är lika positiva till omregleringen.

Andra fördelar med den nya arbetsmarknaden är att det finns nya arbets- och utvecklingsmöjligheter för farmaceuterna. Tidigare inom det gamla Apoteket AB har de varit begränsade till en arbetsgivare, men nu har de fler val av arbetsgivare, vilket kan ge dem mer makt att påverka sin position. I och med detta kan farmaceuterna komma att ställa högre krav vilket leder till att företagen i större utsträckning måste ta hänsyn till deras behov och önskemål. Denna makt kan bli större om efterfrågan på farmaceuter ökar framöver, vilket den statliga utredningen förutspått. Skulle den däremot minska, minskar även dessa möjligheter.

En annan positiv effekt av omregleringen är att många av de nya apoteksaktörerna har platta och enkla organisationsstrukturer vilket gör det möjligt för farmaceuterna att på ett enklare sätt utvecklas och arbeta sig uppåt till högre uppsatta tjänster inom företaget. Detta sågs som en begränsning hos det gamla Apoteket AB. De nya apoteksaktörernas organisationsstrukturer kan göra det lättare för farmaceuterna eftersom de har möjlighet att utvecklas och att söka andra tjänster. Farmaceuterna har dessutom fått ett större spelrum och får ta egna beslut och vara mer självständiga i och med omregleringen, vilket också kan vara en anledning till deras positiva inställning.

Det är en naturlig förändring som har skett på apoteksmarknaden, precis som teorin om marknadsorientering beskriver och som Slater och Narver samt Grönroos menar leder till att företag på en konkurrensutsatt marknad arbetar för kundens bästa. En följd av omregleringen är att farmaceuterna blivit tvungna att hantera nya arbetssätt, då företagen på marknaden profilerar sig olika och letar efter innovativa lösningar som Kotler et al beskriver för att överleva konkurrensen. Ett arbetssätt som blivit viktigare hos de flesta apoteksaktörer i och med omregleringen är således att ha fokus på kunderna, det vill säga att arbeta marknadsorienterat. Det finns en skillnad från det gamla Apoteket AB där man inte förlorade så mycket om en kund gick till en annan aktör. Nu är det viktigare att behålla kunderna och

farmaceuterna måste därför arbeta mer marknadsorienterat. Detta har lett till nya arbetssätt och olika profileringar som farmaceuterna måste handskas med, vilket kanske kräver ytterligare kunskaper hos farmaceuterna.

Fokus har ökat och arbetet riktas mot kunden och för kunden, men följderna av omregleringar av marknader som Svenskt Näringsliv beskriver är i positiv anda och lägger inte så stor vikt vid negativa följder. En följd som faktiskt orsakat en försämring är att samarbetet mellan de olika apoteken minskat, vilket har lett till en begränsad service för kunden. Tidigare har det varit möjligt för ett apotek att kontrollera ett annat apoteks lager då de saknat en viss produkt. Följden av omregleringen är att apoteken idag har blivit konkurrenter som inte längre samarbetar. För farmaceuterna är detta en stor nackdel och de menar att kundens hälsa måste gå före det faktum att de är konkurrenter. Det har också visat sig i vår undersökning att en del av aktörerna väljer att förbise detta vid tillfällena då kundens behov upplevs viktigare att möta. Ett minskat samarbete, som har lett till att farmaceuterna inte längre kan hjälpa sin kund i den mån som de önskar, kan leda till att det står i kontrast mot att de faktiskt är utbildade till att arbeta för människors hälsa. Det som står i kontrast, mot det Svenskt Näringsliv påpekar att sker på fria marknader, är att utfallet på vissa tjänster har blivit sämre då konkurrensen tillåtit på apoteksmarknaden. I slutändan är det kunderna som blir lidande trots att de ska vara dem som vinner mest på en fri apoteksmarknad.

I servicemötet har det också skett en del förändringar i rollen som farmaceut och precis som Solomon et al påpekar har farmaceutrollen anpassats för att ge en bättre serviceupplevelse. Den stora förändringen är att alla farmaceuter nu även är säljare och arbetar inte längre enbart med receptexpediering. Detta är en förändring som är främmande för farmaceuterna då de nu får tillgång att arbeta även på egenvårdssidan. Efter omregleringen kan de nu anpassa sin roll efter kundens behov och behöver inte hänvisa dem vidare som de tidigare gjort. Gränserna mellan det bakre och det främre rummet på apoteken har alltså suddats ut och rollen har blivit mer flexibel och kundanpassad precis som forskarna beskrivit krävs. Farmaceuterna menar att det handlar om att balansera både säljarrollen och farmaceutrollen, där säljarrollen inte får kännas påtvingande hos kunden och påverka farmaceutrollens trovärdighet. Nu i inledningsstadiet av omregleringen verkar deras utökade farmaceutroll främst ses som en utmaning, men frågan är om farmaceuterna kommer att uppleva samma konflikt som farmaceuterna upplevde i Norge, det vill säga att deras nya säljarroll står i strid med deras

professionella sida. En fråga som farmaceuter kan komma att ställa sig efter omregleringen är om de faktiskt har utbildat sig för att stå och sälja antirynkkrämer.

Med tanke på alla nya aktörer och profileringar och ett ökat kundfokus kan nästa steg på apoteksmarknaden vara att satsa på serviceupplevelser där Solomon et al och Fisk och Groves roller och skådespeleri kommer att utvecklas och synas ännu mer än tidigare. Där kommer den fysiska miljöns utformning och olika profileringar hjälpa till att ytterligare förstärka och tydliggöra detta.

5.1 Vårt bidrag och förslag till vidare forskning

Med tanke på att omregleringen av den svenska apoteksmarknaden har skett nyligen är följderna av den ett relativt outforskat fält. Det finns forskning som beskriver vad som troligen kommer att ske på en omreglerad apoteksmarknad, men då förändringen ännu är i ett så tidigt stadium har vi inte hittat forskning som innefattar dess följder. Vår uppsats kan alltså påvisa de tidiga följder som har kunnat urskiljas i denna process, men då framtiden troligtvis innebär fler följder för farmaceuterna på den nya apoteksmarknaden hade en ny undersökning om några år varit intressant att ta del av.

Övrig forskning kring avskaffandet av det svenska apoteksmonopolet fokuserar på ett marknadsperspektiv eller kundperspektiv och i vår uppsats bidrar vi med en ny inriktning då vi har fokus på medarbetarnas perspektiv. I vår undersökning har vi haft fokus på både farmaceuter som är anställda på apotek som fortsatt som Apoteket AB och apotek som sålts ut till nya aktörer. En ny intressant vinkling hade varit att enbart se på farmaceuter som arbetar hos nya apoteksaktörer för att få fram mer av en skillnad på företagsnivå. Överlag bidrar omregleringen av den svenska apoteksmarknaden med ett stort outforskat forskningsfält då den ännu är i ett så tidigt stadium.

Källförteckning

Litteratur

Bakka, Jørgen Frode., Fivelsdal, Egil. & Lindkvist, Lars. (2006). *Organisationsteori, struktur, kultur och processer*. Liber: Lund

Bell, Judith. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö

Eksell, Jörgen (2005). *Teorier om servicemötet i Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber: Malmö

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

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

Mattsson, Lars-Gunnar. (2008) *Marknadsorientering: Myter och möjligheter*. Liber: Malmö

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.

Vetenskapliga artiklar

Grove, Stephen J. & Fisk, Raymond P. (1992). *The service experience as theater*. Advances in Consumer Research. Vol: 19 No: 1.

Grönroos, Christian. (1990) *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface*. Journal of Business Research. Vol: 20 No: 1.

Harris, Lloyd C. & Ogbonna, Emmanuel. (2000) *The responses of front-line employees to market-oriented culture change*. European Journal of Marketing Vol: 34.

Heide, Mats & Johansson, Catrin. (2008) *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*. Corporate Communications: An International Journal. Vol: 13 No: 3

Idvall, Marcus. (2005) *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Etnologiska institutionen, Lunds Universitet

Kotler, Philip., Kumar, Nirmalya & Scheer, Lisa. (2009). *From market driven to market driving*. Harvard Business. Vol: 18 No: 2.

Morgall, Janine Marie & Almarsdóttir, Anna Birna. (1999). *No struggle, No strength: how pharmacists lost their monopoly*. Social Science & Medicine. Vol: 48 No: 9

Schweiger, David M. & Denisi, Angelo S. (1991) *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*. Academy of Management Journal

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1999) *Market-oriented is more than being customer-led*. Strategic Management Journal. Vol: 20 No: 12

Solomon, Michael R., Surprenant, Carol., Czepiel, John A. & Gutman, Evelyn G. (1985) *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*. The Journal of Marketing, Vol: 49 No: 1

Wolfinger, Nicholas H. (2002). *On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies*. In: Qualitative Research. Vol: 2 No: 1

Doktorsavhandling

Isberg, Sofia. (2006). *Den mångfacetterade marknadsorienteringsprocessen*. Doktorsavhandling. Umeå Universitet.

Rapporter och utredningar

Anell, Anders. (2004) *Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning. Erfarenheter från avregleringar i Danmark, Island och Norge*. Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi (IHE). KFS: Lund

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

Reje, Lars. (2008) *Omreglering av apoteksmarknaden*. Statens offentliga utredningar (SOU 2008:4) Stockholm

Webbdokument

Regeringens hemsida, tillgänglig:

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/10353/a/100753> (läst 2010-04-13)

Apoteket AB:s hemsida, tillgänglig:

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Om%20Apoteket/Informationsblad/Informationsblad_sven.pdf (läst 2010-04-07)

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/verksamhet/Sidor/aretikorthet_viktigahandelser.aspx (läst 2010-04-07)

Läkemedelsverkets hemsida, tillgänglig:

http://www.lakemedelsverket.se/upload/lvfs/konsoliderade/konsolidering97_10.pdf (läst 2010-05-03)

Farmaceutförbundets hemsida, tillgänglig:

<http://www.farmaceutforbundet.se/profession/etik/Documents/etiskariktilinjer2004.pdf> (läst 2010-05-03)

Övriga dokument

Film: *Från monopol till konkurrens*, tillgänglig:

http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Inledning_Inledning.aspx (sedd 2010-04-07)

Muntliga källor

Intervju Felicia (2010-04-29)

Intervju Sofie (2010-05-05)

Intervju Anna (2010-05-06)

Intervju Bea (2010-05-07)

Intervju Marita (2010-05-14)

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat på Apoteket AB?
- Hur kom det sig att du ville arbeta som farmaceut?
- Vad har du arbetat med tidigare?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Förändringsprocess

- Vad har förändrats i och med omregleringen?
- Hur ser du på förändringen?
- Har förändringen varit mest positiv eller negativ?
- Hur fick du veta om förändringen?
- Hur upplever du att kommunikationen och informationen har fungerat i förändringsarbetet?

Service

- Hur förhåller du dig till att det har uppstått en ny arbetsmarknad?
- Hur får du ta del av företagets strategier?
- Hur ser du på din roll som säljare och farmaceut? Hur har rollen förändrats?
- På vilket sätt uppmanas du till merförsäljning?
- Hur har mötet med kunden ändrats i och med förändringen?
- Hur arbetar ni med att vara serviceinriktade?
- På vilket sätt har du möjlighet att ta egna beslut? Vem frågar du annars?
- Vilka möjligheter finns det för dig att kommunicera i uppåtgående led?
- Hur får ni information om vad era kunder tycker?