

Från ensam till en i mängden

– EN STUDIE OM VAL, KRAV
OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ DEN
OMREGLERADE APOTEKSMARKNADEN

Kandidatuppsats i Service Management

Jon Ekelund Nilsson

Josefin Lidberg

Wiktorina Pawyza

VT2011



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Förord

Vi vill tacka alla som har bidragit till uppsatsens genomförande och avslut. Vi riktar ett stort och hjärtligt tack till våra handledare Birgitta Olsson och Eva Åström, som erbjudit oss intressanta åsikter, konstruktiv kritik och vägledning i såväl med- som motgång. Ytterligare tack till de intervjupersoner som ställt upp i insamlandet av empiriskt material och som bidragit med värdefulla erfarenheter och insikter kring ämnet. Avslutningsvis vill vi även rikta ett stort tack alla de frivilliga personer som hjälpt oss med att svara på enkäter - utan er hade inte uppsatsen kunnat genomföras.

Tack!

Helsingborg, 24 maj 2011

Jon Ekelund Nilsson

Josefin Lidberg

Wiktorija Pawyza

Innehållsförteckning

| | |
|---|---------------|
| 1. INTRODUKTION | - 6 - |
| 1.1 DEN OMREGLERADE MARKNADEN | - 6 - |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | - 7 - |
| 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING | - 8 - |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | - 8 - |
| <i>Inget geografiskt perspektiv.....</i> | <i>-9-</i> |
| <i>Endast två aktörer.....</i> | <i>-9-</i> |
| 1.5 DEFINITIONER | - 9 - |
| 2. METOD | - 10 - |
| 2.1 ÖVERGRIPANDE METODISKT TILLVÄGÅNGSSÄTT | - 10 - |
| 2.2 VAL AV ÄMNE | - 10 - |
| 2.3 VAL AV FÖRETAG | - 11 - |
| 2.3.1 Apoteket AB | - 11 - |
| 2.3.2 DocMorris | - 11 - |
| 2.4 VAL AV DATAINSAMLING | - 12 - |
| 2.5 INTERVJU | - 12 - |
| 2.5.1 Val av intervjupersoner och deras bidrag..... | - 12 - |
| 2.5.2 Utformande av intervjuunderlag | - 13 - |
| 2.6 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE | - 13 - |
| 2.6.1 Intervju med Elisabeth Slunge - projektledare för omregleringen | - 13 - |
| 2.6.2 Intervju med butikschef på DocMorris..... | - 13 - |
| 2.6.3 Intervju med butikschef på Apoteket AB | - 14 - |
| 2.7 ENKÄT | - 14 - |
| 2.7.1 Enkät som metodiskt tillvägagångssätt | - 14 - |
| 2.7.2 Utformning av enkät | - 15 - |
| 2.7.3 Enkätens genomförande - utanför DocMorris Råå och Apoteket AB Elinebergsplatsen | - 15 - |
| 2.7.4 Kodning av huvudenkät..... | - 16 - |
| 2.8 RELIABILITET OCH VALIDITET | - 16 - |
| 2.9 METOD- OCH KÄLLKRITIK | - 17 - |
| 2.10 METODENS TILLÄMPNING OCH SYFTE | - 18 - |
| 3. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT..... | - 20 - |
| 3.1 UPPLÉVD SERVICEKVALITET | - 20 - |
| 3.2 SERVICEGAP | - 21 - |
| 3.3 KUNDENS UPPLÉVELSE OCH FÖRVÄNTNINGAR | - 22 - |
| 3.4 DEN VILSNE KONSUMENTEN | - 23 - |
| 3.5 KONKURRENS PÅ MARKNADEN | - 24 - |
| 3.6 LOJALITET | - 25 - |
| 3.6.1 Fyra lojalitetskategorier | - 25 - |
| 3.6.2 Lojalitetsprogram | - 27 - |

| | |
|---|---------------|
| 3.7 AGGLOMERATION | - 28 - |
| 3.8 DET TEORETISKA RAMVERKETS TILLÄMPNING | - 29 - |
| 4. EMPIRISK OCH ANALYTISK UTGÅNGSPUNKT | - 31 - |
| 4.1 VILKA FAKTORER ÄR VIKTIGA FÖR KUNDENS VAL AV APOTEKET, I DEN NUMERA AVREGLERADE BRANSCHEN?..... | - 28 - |
| 4.1.1 Läget, personalens kunskap och engagemang är avgörande | - 29 - |
| 4.1.2 Tydlig åldersindelning | - 33 - |
| 4.2 HUR TAR FÖRETAGET HÄNSYN TILL KUNDENS FÖRVÄNTNINGAR? | - 34 - |
| 4.2.1 Kunskap, förtroende och kundens krav..... | - 35 - |
| 4.2.2 En positiv word-of-mouth viktigt..... | - 36 - |
| 4.3 VILKEN ROLL SPELAR LOJALITET PÅ APOTEKSMARKNADEN IDAG?..... | - 39 - |
| 4.3.1 Falsk lojalitet övergår till lojalitet..... | - 39 - |
| 4.3.2 Latent lojalitet övergår till lojalitet..... | - 40 - |
| 4.3.3 Möjlighet för "icke-recept"- belagd medicin..... | - 41 - |
| 4.3.4 Amerikansk inspiration till lojalitetsprogram | - 42 - |
| 4.3.5 Egna varumärken | - 44 - |
| 5. SLUTDISKUSSION..... | - 47 - |
| 5.1 AVSLUTANDE ORD..... | - 50 - |
| 6. EGNA REFLEKTIONER | - 51 - |
| 7. FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING..... | - 52 - |

KÄLLFÖRTECKNING

BILAGOR 1-6

Sammanfattning

Titel: Från ensam till en i mängden – en studie om val, krav och förväntningar på den omreglerade apoteksmarknaden.

Universitet/ Institution: Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Kurs: SMKK01

Nivå: Kandidatuppsats, 15 hp

Författare: Jon Ekelund Nilsson, Josefin Lidberg, Wiktorina Pawyza

Handledare: Birgitta Olsson & Eva Åström

Problemdiskussion: Den svenska apoteksmarknaden har genomgått en stor förändring i form av omreglering. Den öppnade dörrar för nya aktörer, vilket ledde till att konkurrens uppstod. Denna förändring gav kunderna möjlighet till att själva välja vilket apotek de ska handla hos. Innan avregleringen hade kunderna en leverantör av läkemedel att vända sig till, och därmed inga andra val. Det har framgått att denna nya marknad är förvirrande för kunden.

Syfte: Syftet med följande uppsats är att undersöka den ny-gamla apoteksmarknaden som råder i takt med omregleringen. Fokus ligger på hur företagen i allmänhet men kunderna i synnerhet, upplever den omreglering som skett.

Frågeställningar: 1. Vilka faktorer är viktiga för kundens val av apoteket i den numera omreglerade branschen? 2. Hur tar företaget hänsyn till kundens förväntningar? 3. Vilken roll spelar lojalitet på apoteksmarknaden idag?

Metod: Den empiriska materialinsamlingen har skett med hjälp utav 100 enkätundersökningar och tre olika intervjuer. Intervjuerna har genomförts, dels med två apotekschefer och en projektledare för omregleringen.

Slutsatser: Omregleringen av den svenska apoteksmarknaden har påverkat både ledningen samt kunderna då fokus numera ligger på försäljning. Apotekskunder anser att personalens engagemang, deras kunskap och kompetens samt apotekets lättillgänglighet är viktiga faktorer vid apoteksval. Apoteket AB har en stark position på marknaden genom sitt väletablerade varumärke men har även en stor fördel gentemot de andra aktörerna då det behåller sina befintliga lokaler. Service och kundbemötandet samt differentiering är viktigt att tänka på då apotek vill uppnå konkurrensfördelar. Långsiktiga förhållanden och förtroende skapas genom lojalitetsprogram och betraktas som ett bra redskap för apoteken för att behålla samt locka nya kunder.

Nyckelord: Omreglering, konkurrens, valkriterier, servicegap, lojalitet.

1. Introduktion

I följande kapitel ger vi läsaren en uppfattning kring vårt val av ämne och vilken riktning denna uppsats tar. Vi presenterar även en problembakgrund och -diskussion som leder till det syfte och frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlets sista del utgörs av uppsatsens avgränsningar och definitioner av nyckelbegrepp.

1.1 Den omreglerade marknaden

Redan hundratals år innan staten kom in som enmansägare för Apoteket AB, återfanns det apotek i Sverige. Det finns dokumentationer från apoteksverksamheter redan från 1600-talet. Förr, fick apotekaren i fråga, ansöka om tillstånd att bedriva apoteksverksamhet och fick därmed (oftast!) ett så kallat apoteksprivilegium. Alla priser bestämdes centralt i det svenska styret men allt annat kunde apotekaren själv bestämma över. Detta tillvägagångssätt levde kvar i Sverige fram till 1963, men under de nästkommande sex åren, gjordes en utredning kring verksamheten. 1971 kom beslutet om ett statligt ägt apoteks-monopol och Apoteksbolaget AB (Apoteket AB) startades (www.apoteksfakta.se). 40 år senare, kom en ny förändring på apoteksmarknaden.

Den 1:a juli 2009 gick regeringens förslag om att privatisera apoteksmarknaden igenom och stora delar av det statliga monopolet blev uppköpta av nya aktörer. Efter upphörandet hade privata entreprenörer, som uppfyllt Läkemedelsverkets krav (läs krav: www.lakemedelsverket.se) möjlighet att köpa, äga och driva apotek. Ansvariga för omregleringen av Apoteket AB är socialdepartementet. Regeringens mål är att öka kundens tillgänglighet till läkemedel och med det även uppnå bättre kundservice och bättre öppettider. Regeringen har varit tydlig med att en del apotek ska kvarstå och detta för att säkerställa och kontrollera läkemedelsförsörjningen över hela landet, så att den förblir stabil. Innan omregleringen ägde rum fanns det 946 apotek på den svenska marknaden, där alla var statligt ägda. Av dessa behölls drygt 330 apotek i statligt ägo (Apoteket AB), vilket innebär att 616 av apoteken hade privatiserats och fått nya ägare. 150 av dessa apotek kommer att ingå i ett entreprenörsbolag, Apoteksgruppen AB. Här kan småföretagare och entreprenörer få möjlighet att majoritetsäga något eller några av dessa 150 apotek. De resterande 466 apoteken är således privatiserande och är i dagsläget uppdelat på tolv aktiva aktörer: Apoteket Hjärtat, Kronans droghandel, Vårdapoteket i Norden, Medstop, Apoteksgruppen AB (med en rad enskilda aktörer), Vårdapotket, Ica Cura apotek (stängt), DocMorris, Åhléns apotek (stängt) Foxfarmaci ApoEx, Djurfarmacia, Vetap och Boots Apotek (www.apoteksfakta.se).

1.2 Problemdiskussion

I en artikel som publicerades år 2000, skriver J Sheth, R Sisodia och A Sharma (2000) att konsumenternas beteende i framtiden kommer att vara mindre förutsägbar i takt med nya marknader, ”begär” och resurser. Nu, elva år senare, har ”framtiden” som nämns ovan, kommit och författarna Sheth et al. (2000) hade rätt. Med större marknader som erbjuder odifferentierade och likriktade produkter har konsumenterna idag en enorm valmöjlighet. Med fler marknader ökar konkurrensen och kampen om kunden blir livsviktig i frågan om fortsatt överlevnad. Som en effekt på de odifferentierade produkter och marknader som erbjuds idag, upplever kunden likgiltighet och har svårt att skilja aktörerna åt. V W Mitchell och R H Papavassiliou (1997) menar att konsumenter som upplever marknaden som diffus och svårtolkad blir förvirrade i sina val kring produkter och tjänster och risken för en negativ *word-of-mouth* uppenbarar sig.

Under högsommaren 2009 förändrades även apoteksmarknaden i Sverige. Som ett av de sista länderna i EU blev Sverige av med ett 40-årigt apoteksmonopol (Veckans affärer, 2011). Tolv aktörer kom nu att konkurrera på apoteksmarknaden och det trygga, traditionella Apoteket AB blev en i mängden av alla nya företag.

I den debatt som skapats kring apoteksmarknadens omreglering har det framkommit att kunden känner sig vilse bland alla nya aktörer. Dennis Cahill (1995) skriver i sin artikel, att en oklar bild över vilka de olika företagen (i detta fall apotek) är och vad de står för kan utgöra en stor risk för branschen. Det för att kunden på grund av fel uppfattningar sprider, åter igen, en felaktig *word-of-mouth*, någonting som är speciellt känsligt för en sällanköpsverksamhet och framförallt bland konsumenter som inte känner sig tillfreds med valmöjligheterna (Cahill, 1995).

Tidningen Market publicerade en artikel i januari 2011, där företaget Needscope International gjort en studie om kundens åsikter om vad som är viktigt i en butik. I den undersökning som genomförts, framgår det att lokalisering, sortiment och prissättning inte längre är de viktigaste attributen för kunderna, utan de mjuka värdena som atmosfär och känslor. I artikeln framgår det att på grund av den likriktning som idag finns på marknaden med det otaliga antalet konkurrenter tvingas företagen att välja nya vägar för att konkurrera (www.market.se). Apoteket AB, menar att de ska arbeta hårt för att behålla det etablerade varumärket, någonting som de tror att befintliga kunder kommer att uppskatta (www.apoteket.se).

Vi urskönjer härmed en problematik som uppsatsen ämnar undersöka. Fler aktörer på marknaden

skapar fler valmöjligheter och större konkurrens. Bortom lönsamhet, vinstkrav och effektivisering glöms kundens förväntningar och uppfattning kring det som skett, helt bort.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med följande uppsats är att undersöka den ny-gamla apoteksmarknaden som råder i takt med omregleringen. Fokus ligger på hur företagen i allmänhet men kunderna i synnerhet, upplever den omreglering som skett. Kundernas upplevelser och erfarenhet av den nygamla apoteksmarknaden baseras på lojaliteten till företaget, deras förväntningar samt vilka krav och kriterier de har på apoteksmarknaden. Företagets upplevelser baseras på hur ledande personer inom apoteksmarknaden uppfattar omregleringen och dess påverkan på såväl arbetsplatsen som på kunderna.

För att undersöka ovannämnda problemområde, tänker vi besvara följande frågor:

1. Vilka faktorer är viktiga för kundens val av apoteket på den numera omreglerade branschen?
2. Hur tar företaget hänsyn till kundens förväntningar och krav?
3. Vilken roll spelar lojalitet på apoteksmarknaden idag?

1.4 Disposition

I inledningskapitlet skapas bakgrunduppfattning kring det problemområde vi valt att undersöka. Nästkommande avsnitt tydliggör den metod som kommer att ligga till grund för uppsatsens primära och sekundära insamlande. Här lyfts uppsatsens tillvägagångssätt, trovärdighet och intresse fram. Därefter framhävs uppsatsens teoretiska ramverk där teoretiska angreppssätt kommer att identifieras. I det empiriska och analytiska avsnittet som presenteras sedan, är vardera frågeställningen som presenterats i det inledande kapitlet, huvudrubrik. All insamlad empiri om det aktuella ämnet, varvad med betydelsefull teori, utgör uppsatsens analys. Det näst sista avsnittet förs en slutdiskussion där resultaten sammanfattas och diskuteras. Inför varje kapitel leds läsaren in på rätt spår genom en inledande text. Det avslutande kapitlet presenterar egna reflektioner och förslag på vidare forskning.

1.5 Avgränsningar

I avsnittet presenteras de avgränsningar som kan tänkas utgöra ytterligare undersökningsområde kring det aktuella ämnet. Nedan presenteras varför dessa aspekter inte tas med eller beaktas i högre grad.

Inget geografiskt perspektiv

Uppsatsens empiriska material kommer att inhämtats från både Göteborg och Helsingborg. Dock vill vi poängtera att uppsatsens fokus är att ta reda på generella kundbeteenden kring val av apotek och därför kommer analysens utgångspunkt inte behandla något geografiskt perspektiv.

Två aktörer på marknaden

Vi avser att studera två aktörer på apoteksmarknaden för att på ett rimligt sätt få en förståelse av kundens val. Vi avser inte undersöka apoteksmarknaden i sin helhet utan koncentrerar oss på hur kunden väljer apotek med hjälp av de valda fallföretagen som presenteras senare i uppsatsen.

1.6 Definitioner

Nedan presenteras de nyckelbegrepp som är återkommande i uppsatsen och detta för att ge läsaren en enklare och mer tydlig läsning. Alla ord som är på engelska i uppsatsen, är i *kursiv stil*.

Omreglering används i uppsatsen för att benämna förändringen på apoteksmarknaden. Marknaden har till viss del blivit privatiserad men inte fullt ut, varför begreppet är passande i komplexiteten bakom statligt och privat.

Apoteket (apoteket) innebär i följande uppsats ett samlingsnamn när det skrivs och diskuteras om apotek i allmänhet.

EMV betyder egna varumärken och syftar till de produktgrupper företaget själva framställt.

Aktör innebär i uppsatsen de nya, privata företag, som kommit in på marknaden.

Word-of-mouth är marknadsföring i form av personliga erfarenheter som sprids vidare genom muntlig kommunikation.

Generika är en term inom läkemedelsbranschen som innefattar läkemedel som inte är patentskyddade och kan därför produceras och säljas till lägre kostnader.

Lojalitetsprogram är i följande uppsats synonymt med kundklubb.

2. Metod

I följande kapitel presenteras det metodiska tillvägagångssätt som används i framställandet av uppsatsens teoretiska och främst empiriska material. Kapitlet inleds med val av ämne och presentation av de företag som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet inleds med en övergripande förklaring om hur och vilka tillvägagångssätt vi valt för vårt insamlande. Därefter presenteras de olika metoderna ingående och kort därefter, ett källkritiskt avsnitt. Avsnittet avslutas med en tabell där de olika metodiska tillvägagångssättens syfte och tillämpning sammanfattas.

2.1 Övergripande metodiskt tillvägagångssätt

Det empiriska materialet som tagits fram för uppsatsen är tre intervjuer och 100 enkäter delades ut. Lars Torsten Eriksson och Paul Wiedersheim menar att gemensamt för dessa typer av metodval är att de domineras av ett kvalitativt tillvägagångssätt, det vill säga att syftet med metodvalet är att fånga betydelser och meningar som vi stöter på (Eriksson & Wiedersheim, 2006). Enkäten kommer även att innehålla frågor av kvantitativ art, som syftar till att undersöka bakgrunden på respondenterna (se bilaga 1). Genom att använda oss utav ett induktivt tolkande utgår vi ifrån det empiriska materialet, för att sedan strukturera det vi funnit emot teorier för att slutligen dra våra slutsatser (Eriksson & Wiedersheim, 2006). Övriga källor som kommer att utgöra en grund för uppsatsen, är vetenskapliga artiklar, publikationer samt vetenskaplig litteratur.

2.2 Val av ämne

I en diskussion kring såväl miljömanagement som fenomenet Facebook, insåg vi att samtliga i gruppen ville åt olika håll dagen avslutades utan någon konkret idé. Samtliga i gruppen var inställda på att uppsatsen skulle fokusera på någonting som var aktuellt just nu, någonting som berör människor. Dagen efter sattes diskussionen igång igen och denna gång dröjde det inte länge. Apoteket. Hett, aktuellt, intressant med stora möjligheter till artiklar och publikationer, då ämnet varit på tapeten sista tiden på grund av omregleringen. Kundperspektivet blev snabbt intressant eftersom det ofta legat i fokus under vår utbildning. Vi valde att använda oss av två företag på apoteksmarknaden för att undersöka hur kunderna upplever den nygamla apoteksmarknaden. Kundens syn på dessa två företag kan i analysen användas för att lyfta fram skillnaderna på marknaden. För att bredda perspektivet något, insåg vi att företagets syn på kunderna också är intressant och fokus blev något bredare.

2.3 Val av företag

Nedan presenteras de två företag som båda ligger till grund för uppsatsens empiriska material och där fältstudierna genomförts. Presentationen är till för att ge läsaren en djupare förståelse kring de fallföretag som valts och det ska därmed också bli enklare att förstå den problematik som löper genom uppsatsen.

Vi är medvetna om att det finns en rad olika aktörer som verkar på den helt nya marknaden, med nya varumärken och butiker men vi valde DocMorris av den enkla anledningen, att det var ett utav få apotek i Helsingborg som startat upp helt och hållet i takt med omregleringen.

2.3.1 Apoteket AB

Apoteket AB ägde 945 apotek över hela Sverige innan omregleringen. 615 stycken av dessa apotek såldes och idag utgörs Apoteket AB av drygt 300 apotek. Apoteket AB säljer receptbelagda och receptfria läkemedel men även plåster, tandborstar och en rad andra tillbehör som kan tänkas finnas på ett apotek. Apoteket AB är fortfarande den enda på apoteksmarknaden som har en nätbutik med försäljning av receptfria läkemedel och andra hjälpmedel i vardagen. Apoteket AB har en kundklubb, ApoPlus. Kundklubben ger rabatter och förmåner och medlemskapet är gratis. Apoteket AB har egna receptfria läkemedel och andra tillbehör av eget varumärke, till exempel Apotekets senap och tandkräm och hudsalva. Vilka läkemedel som får säljas regleras av den statliga myndigheten Läkemedelsverket och Tandvårds- och Läkemedelsförmånsverket (www.apoteket.se).

2.3.2 DocMorris apotek

DocMorris Apotek (som fortsättningsvis kommer att benämnas som DocMorris) är idag ett utav de privatägda apoteken på den nya marknaden. DocMorris startade sin verksamhet i Sverige under 2010 då de öppnade sitt första apotek i Eskilstuna. Nu, våren 2011, finns DocMorris utspritt över hela Sverige med cirka 50 apotek och är således den sjätte största aktören sett till antal apotek (www.sverigesapoteksforening.se). DocMorris ägs utav Admenta Sweden AB, ett dotterbolag till Celesio, som är ett utav de ledande internationella tjänsteföretagen när det gäller läkemedel- och sjukvård. På DocMorris säljs receptbelagda och receptfria läkemedel. DocMorris är det första apotek i Sverige som erbjuder fri rådgivning om hudvård av deras legitimerade hudterapeuter. Vilka läkemedel som får säljas regleras dock fortfarande av den statliga myndigheten Läkemedelsverket och Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (www.docmorris.se)

2.4 Val av datainsamling

I uppsatsen presenteras såväl primär- som sekundärkällor. Primärkällor är den data som forskarna (forskarna är uppsatsens författare) själva samlar in utifrån valt tillvägagångssätt (Eriksson & Wiedersheim, 2008). Sekundärkällor är de källor som redan publicerats och som därmed redan har behandlat problematiken kring ämnet eller delar av det (Eriksson & Weidersheim 2008). Sekundärkällorna utgör i detta fall vetenskapliga artiklar, artiklar är hämtade ifrån Lunds Universitets artikelsökning EBSCO-HOST samt Lib-Hub. Litteratur från diverse litteraturlistor som använts löpande under utbildningen används också som underlag för uppsatsen och bedöms därför av oss som trovärdiga. Detta kompletteras med aktuella publikationer från diverse tidskrifter. Primärkällorna i denna uppsats utgörs dels av en djupintervju (se intervjuguide bilaga 2, se transkribering bilaga 5), en telefonintervju (se intervjuguide bilaga 2, se transkribering bilaga 4) och en intervju gjord via mail (se intervjuguide bilaga 2, se transkribering bilaga 6) och dels av en enkätundersökning, som genomfördes på DocMorris och Apoteket AB, där 50 enkäter vardera delats ut för att ge svar på vårt problemområde (se enkät, bilaga 1)

2.5 Intervju

Nedan presenteras de intervjuer som genomförts. Vardera intervjun presenteras för sig, där intervjuens tillvägagångssätt tydliggörs och presentera mer ingående vilka de olika respondenterna är och deras anknytning till vårt problemområde.

2.5.1 Val av intervjupersoner och deras bidrag

I en av intervjuerna var den svarande Elisabeth Slunge (vidare benämnd Slunge) som arbetat som projektledare i Apoteksgruppen AB med ansvar för sortimentsfrågor. För att ge uppsatsen en djupare förankring i verkligheten och för att få en djupare inblick i hur företagen arbetar på apoteksmarknaden ville vi komma i kontakt med en person som arbetat under omregleringen av apoteket. Denna person kunde med fördel ha en ytterligare erfarenhet utanför apoteksbranschen, för att på så vis kunna bidra med värdefulla perspektiv i sakfrågor. Kontakten med Slunge förmedlades genom en studiekollega som kände till Slunges kompetens som passade väl in i sammanhanget. Detta medförde att vi fick access till en person som annars skulle vara svår att nå. Vidare var vi intresserade av att väga Slunges djupare kunskaper och insikt med de två andra intervjupersonerna, butikschefen på Apoteket AB, Elineberg i Helsingborg Dragana Mijatovic och butikschefen för DocMorris, på köpcentrat Råå i Helsingborg, Kristina Swärd. Anledningen till att vi valde butikscheferns åsikter och reflektioner var för att undersöka vilka olika inställningar som fanns i butiksledningen.

2.5.2 Utformande av intervjuunderlag

Utformandet av de frågeprotokoll (och det kompletterande frågeprotokollet till Slunge) som använts under intervjuerna, har strukturerats efter teman. Uppsatsens frågeställning har varit utgångspunkt för dessa teman och ger oss en logisk struktur genom hela arbetet. Samtliga gruppmedlemmar hjälptes åt att komma med idéer för att göra frågeprotokollet relevant i syfte att svara på frågeställningarna. För att skapa en förståelse hade samtliga gruppmedlemmar på förhand läst igenom Apoteksförningens årsrapport för 2010. Här finns grundläggande information om hur branschen ser ut och vilka utmaningar som finns i framtiden. Samtliga frågor är indelade efter teman, för att underlätta såväl för oss som för respondenten (se enkät bilaga 1, samt tillämpning av frågor, bilaga 3). Under intervjun användes sedan frågeprotokollet som en guide för samtalet, vilket Jan Trost menar är ett effektivt tillvägagångssätt för intervjuer. Han påpekar också att guiden inte behöver följas till punkt och pricka, utan är ett ramverk där intervjun ska verka inom (Trost, 2010). Något som vi uppmärksammade innan intervjuerna hölls.

2.6 Intervjuernas genomförande

2.6.1 Intervju med Elisabeth Slunge - projektledare för omregleringen

Elisabeth Slunge är projektledare för sortiments- och inköpsfunktionen på Apoteketsgruppen AB. Vi kontaktade Slunge tidigt i vårt uppsatsskrivande, för att försäkra oss om att hon kunde ställa upp på intervjufrågor, vilket hon var positiv till. Den 29/4 2011 genomfördes en telefonintervju med Slunge (se bilaga 2 för intervjuguide och bilaga 4 för full transkribering). Intervjun strukturerades efter ett i förväg nedskrivet och formulerat frågeprotokoll. Anledningen till att en telefonintervju valdes istället för en personlig intervju var att Slunge befann sig på resande fot. Slunge intervjuades genom högtalarfunktionen på telefonen efter godkännande av henne, med respekt av vad Trost skriver om hänsynstagande vid inspelning (Trost 2010). Intervjun spelades in via datorn för att senare kunna transkriberas. Det framgick då att ett kortare parti av intervjun (ca 30 sekunder) föll bort på grund av dålig ljudkvalitet. Dock upplever vi inte att detta påverkar resultatet nämnvärt.

2.6.2 Intervju med butikschef på DocMorris

Intervjun med butikschefen för DocMorris på Råå, Kristina Swärd (vidare Swärd), genomfördes måndagen och tisdagen, 2:a 2011. Efter ett antal samtal till DocMorris, i hopp om att få tag på butikschefen föreslog en anställd på apoteket, att sända intervjufrågorna per mail för en snabbare process, eftersom Swärd inte skulle befinna sig på plats den närmsta tiden. Den anställde skulle presentera vårt syfte för Swärd, varför vi direkt skickade det i förväg nedskrivna frågeformuläret (se

bilaga 2 för intervjuguide och bilaga 6 för full transkribering). Svaren returnerade två dagar senare av Swärd, där hon besvarat samtliga frågor utförligt. Hennes svar användes i råform som empiri i analysen.

2.6.3 Intervju med butikschef på Apoteket AB

Intervjun med butikschefen på Apoteket AB skulle genomföras på samma butik i Göteborg som enkäten genomfördes, (se avsnitt 2.7.5) men då butikschefen inte var tillgänglig togs beslutet att, använda ett annat apotek ur samma kedja. Efter kort *research* konstaterades att enbart ett fåtal statligt ägda apotek fanns i Helsingborg och vi valde ett av de vi kände till bäst. Efter ett samtal till Apoteket AB (Biet), kom vi i kontakt med Dragana Mijatovic (vidare Mijatovic) och vi bestämde tid för intervjun. När intervjun skulle genomföras, ställdes frågan till Mijatovic om hon godkände att intervjun spelades in, då Trost (2010) påpekar i sin bok hur viktigt det är att respektera intervjupersonen. Intervjun genomfördes under en halvtimme med ett färdigt frågeprotokoll (se bilaga 2 för frågeguide och bilaga 5 för full transkribering). Intervjun genomfördes av en gruppmedlem. Transkriberingen skedde två dagar senare, denna gång utav en annan gruppmedlem.

2.7 Enkät

Nedan kommer en utförlig presentation över enkät som metodiskt tillvägagångssätt, samt dess tillämpning och syfte i uppsatsen.

2.7.1 Enkät som metodiskt tillvägagångssätt

Uppsatsen ämnar ta reda på hur kunden uppfattar apoteksmarknaden, som består av både nya och gamla aktörer och vad kunden anser som viktigt i valet av apotek. Det är således en social verklighet som vi ämnar ta reda på, där människors sätt att resonera och tänka är av betydelse. Det kvalitativa tillvägagångssättet är då att rekommendera (Trost, 2010). En enkätundersökning kan uppfattas som ett uteslutande kvantitativt metodval, men beroende på vilka frågor som ställs, kan redskapet även användas för att undersöka kvalitativ data (Trost, 2010) (se bilaga 1 för enkät och bilaga 3 för frågornas tillämpning). En klar fördel med en enkätstudie är att ett stort antal respondenter kan ingå i en studie relativt enkelt, menar författaren Alan Bryman (2001). Med anledning av detta anser vi att en enkätundersökning kan vara ett lämpligt tillvägagångssätt för att besvara de delar av vår frågeställning som fokuserar på kunden. Enkät som tillvägagångssätt innebär en rad fördelar, dels är det ett billigt sätt att få reda på många människors uppfattning, vilket är positivt då begränsade resurser finns till förfogande för vår del. Dessutom innebär en enkätundersökning, att risken för intervjuareffekt minskar (läs om intervjuareffekt i metod- och källkritik, avsnitt 2.9)

2.7.2 Utformning av enkät

För att undersöka kundernas val av apotek och vad som är viktigt i detta val bestämde gruppen att utföra enkätstudien i anslutning till de apotek vi avsåg att studera. På detta sätt försäkras vi oss om att de tillfrågade har en viss kunskap om de apotek de nyss besökt och undersökningen får ett representativt urval (Bryman, 2001).

Enkäten består av såväl strukturerade, slutna frågor med ett fåtal svarsalternativ men också av ostrukturerade, öppna frågor där svarsmöjligheterna inte var givna utan gav respondenten möjlighet att svara efter eget tycke (Trost 2010) (se bilaga 1). Detta är ett sätt att få ett bredare perspektiv på undersökningen, samtidigt som de slutna frågorna hjälper oss att ta reda på exakta svar. De möjliga svarsalternativen kodades på förhand för att underlätta för sammanställningen av resultatet. För att försäkra oss om enkätens precision utfördes en pilotundersökning på slumpmässigt utvalda personer för att se hur respondenterna reagerar på frågor samt i fall den behövde förtydligas eller ändras, i enlighet med vad Bryman (2001) rekommenderar ingick dessa personer ej i den verkliga enkätundersökningen. Vid testet framgick det att två av frågorna var för lika i sin karaktär, detta löstes genom att en av dem togs bort. Det visade sig också att respondenterna ställde sig frågande till en del begrepp som för oss är självklara. Vi löste detta problem genom att formulera om frågorna. Efter revisionen trycktes 100 enkäter upp 50 för vardera apotek.

De 10 frågorna i huvudenkäten delades in i olika teman; om besöket, beslutskriterier, lojalitet, bakgrundfrågor (se bilaga 1 och bilaga 3 för tillämpning). Dessa fanns med som alternativ för att underlätta för respondenten, att i förväg få en aning om vad kommande frågor ska handla om (Bryman, 2001).

2.7.3 Enkätens genomförande - utanför DocMorris Råå och Apoteket AB Elinebergsplatsen

50 av enkäterna genomfördes på DocMorris, en helt ny aktör på marknaden som är lokaliserad på köpcentret Råå i Helsingborg. Köpcentret Råå är en medelstor externetablering som är nyöppnad sedan maj 2008. Köpcentret är placerat utanför stadsdelen Råå, strax söder om Helsingborg (www.hd.se/helsingborg). Enkäten genomfördes under en hel dag med två gruppmedlemmar medverkande för att göra processen snabbare (läs om validitet nedan, avsnitt 2.8). DocMorris ligger med närhet till Ica Maxi, vilket gjorde att kundflödet var konstant. Undersökningen genomfördes utanför DocMorris, vilket gjorde att vi fick möjlighet att ställa frågan till de flesta kunder på väg in och ut från DocMorris. Respondenterna i enkätundersökningen varierade i såväl ålder som kön,

vilket är positivt, då undersökningens syfte är att få ett helhetsperspektiv.

Den andra hälften av enkätenstudien, genomfördes på det statliga Apoteket AB på Nordhemsgatan, i centrala Göteborg. Undersökningen gjordes utanför Apoteket AB, för att på samma sätt som tidigare enkät, ha möjlighet att genomföra enkäten på flesta kunder på väg in och ut från butiken.

2.7.4 Kodning av huvudenkät

Efter att enkätundersökningen genomfördes, insåg vi att kodningen i Excel blev problematiskt på fråga 1, då kunden kunde välja flera alternativ. En egen kolumn skapades, som fick rubriken "både recept och icke-recept". Detta för att kodningen skulle gå smidigare men också för att använda eventuella diagram i empirin och/eller analysen. Under pågående enkätundersökning, trots att vi prövat enkäten, framkom det att två frågor fortfarande var snarlika. Vi valde därför att ta bort frågan från resterande enkäter. Dock är den fortfarande med i kodningen, men har kodats som 99. Samma siffra har även en ytterligare kolumn i dokumentet, där det inte gick att tyda vad kunden svarat på första frågan. Ytterligare har vi, under de öppna frågorna valt att föra samman de mest förekommande alternativen och detta för att såväl kodning som diagram ska bli en så effektiv process som möjligt.

2.8 Reliabilitet och validitet

Det finns tre olika kriterier som är viktiga vid bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar. Begreppen är reliabilitet, replikation och validitet. Reliabilitet är ett begrepp som kan förklara hur trovärdig en undersökning är. Det handlar om hur resultaten som kommer från undersökningen blir detsamma om den undersöks på nytt, eller om svaren påverkats av slumpmässiga betingelser (Bryman, 2010). Vi är medvetna om att resultatet ur enkätundersökning kan bli tämligen omöjlig att återskapa, eftersom det handlar om kundens inställning till de olika frågorna, vilket är individuellt. Däremot menar vi att den kvalitativa studien som innefattar intervjuer, skulle förmodligen resultatet bli detsamma om den genomförts igen, då samma personer antagligen inte ändrar erfarenheter eller helhetssyn från en dag till annan (Bryman, 2001). Replikation, som är det andra kriteriet, är snarlik det ovanstående begreppet reliabilitet. Replikation betyder att om en annan forskare skulle vilja upprepa undersökningen ska den möjligheten finnas. Eftersom vi valt att bifoga såväl enkäter till kundundersökningen, men också intervjuguiderna med frågornas syfte och tillämpning, borde en upprepning vara möjlig av en annan forskare (Bryman 2001). Det tredje och sista kriteriet är validitet. Validitet innebär att de slutsatser som tagits utifrån såväl det teoretiska materialet och det empiriska materialet ska hänga samman. Till validitet tillkommer även ett begrepp, extern validitet.

Detta undersöker om resultaten från en undersökning kan generaliseras och appliceras på andra kontexter och sammansättningar. I vårt fall handlar det om apoteksmarknaden som helhet och hade undersökningen varit gjord för ett par år sedan, hade den externa validiteten inte varit hög, då enbart företag med monopol hade kunnat använda undersökningen. I dagsläget däremot, är den externa validiteten tämligen högre i och med de nya aktörerna och fria marknaden. Vardera privat aktör hade kunnat identifiera sig, med åtminstone DocMorris och därmed finna problem eller möjligheter. Dock kan det bli svårt att applicera resultatet på någon annan bransch, då apoteksbranschen är så pass nischad och unik i sitt slag.

2.9 Metod- och källkritik

Intervjun per mail med butikchef för DocMorris, Swärd, var en nödvändighet för att få fram den information vi ville från det aktuella apoteket. Dock är den personliga kontakten, som Lars Christensen, Nina Engdahl, Carin Gräas & Lars Haglund (2001) förespråkar, att rekommendera vid intervjuer. Trots att den personliga kontakten uteblev, fick vi en god kontakt och ett upplevd förtroende för respondenten då samtliga frågor besvarades utförligt och där alla respondenter tillät oss att ta kontakt igen, vid ytterligare frågor. Fördelen med denna intervjuform via mail, är att vi sparade såväl tid- som resekostnader. Vi hade dessutom ingen påverkan på respondenten, vilket kan vara en negativ följd för intervjuens pålitlighet, då missförstånd och feltolkningar är vanliga (Bryman, 2001). Vi är medvetna om att mailintervju gör det svårt för oss att utveckla svaren eftersom det blir väldigt kort och koncist, men vi anser oss fått de utförliga svar vi behöver för att bedriva undersökningen vidare. Kritik riktas också, där Bryman (2001) menar, att när intervjun inte sker fysiskt (telefonintervju samt mailintervju) kan det vara tämligen svårt att tolka ansiktsuttryck och rörelser som kan komma att påverka intervjun. Vidare är vi medvetna att telefonintervjun med Slunge begränsade oss i att ställa allt för komplicerade frågor, något som däremot kan påverka materialet. (Eriksson & Wiedersheim, 2006).

Vid den personliga intervjun med Mijatovic på Apoteket AB, var enbart en av gruppens medlemmar med vid intervjun. Anledningen var att vi ville undvika att respondenten skulle hamna i underläge, vilket är en vanlig negativ konsekvens vid fler intervjuare (Bryman, 2001). Dock finns risker med detta tillvägagångssätt. En risk är att intervjun inte får samma trovärdighet till följd av att information som kunde ha fångats upp av en annan medlem. (Bryman, 2001). För att undvika detta valde vi, som ovan nämnt, att spela in intervjun för att samtliga i gruppen sedan skulle kunna ta del av informationen. Ytterligare kritik som riktats mot intervjuer, handlar ofta om intervjuareffekten. Det innebär den effekt som intervjuaren har på respondenten. Vid en negativ

effekt, kan respondenten bli stressad, svara tvetydigt och känna sig obekvämt i situationen, varför vissa svar kan bli lidande (Bryman, 2001). Detta är vi väl medvetna om, men ansåg trots det, att denna intervjuform är att rekommendera om möjligheterna finns. Med tanke på den fysiska närvaro som Trost (2010) påpekar och den personliga kontakten som Christensen et al. (2001) understryker. Enkätundersökningar innebär också en rad brister och kritik. Det kan till exempel handla om att följdfrågor blir omöjliga eftersom respondenten svarar i ett frågeformulär, vilket i sin tur kan leda till att undersökningen tappar djup. Antalet frågor i ett frågeformulär måste begränsas för att inte trötta ut respondenten (Bryman, 2001), vilket innebär att alla frågor som intervjuaren vill undersöka, inte går att ha med. Valet av frågor måste också noga övervägas eftersom svaren inte får misstolkas av respondenten (Bryman, 2001). Enkäten bestod av en kombination strukturerade, slutna och ostrukturerade, öppna frågor. Det finns både för- och nackdelar med dessa två typer av frågor. På öppna frågor kan respondenten svara med egna ord och med högre precision förmedla sina åsikter, medans slutna frågor för med sig fastställda svarsalternativ som blir lättare att kvantifiera (Trost, 2001) men svår att utveckla. Gruppen är väl medveten om, att trovärdigheten och pålitlighet kan bli lidande när enbart en person genomfört undersökningen (i Göteborg), men på grund utav att undersökningen genomfördes i enkätform, undviker vi missuppfattningar i tonläge och ledande frågor. Vi är också medvetna om att de sekundärkällor i form av vetenskapliga artiklar som genomförts, kan vara såväl vinklade som feltolkade. Vi anser dock att de artiklar och publikationer som använts i uppsatsen, uppfyller de krav vi har på trovärdighet i form av erkända författare samt välanvända artiklar.

2.10 Metodens tillämpning och syfte

I tabellen på nästa sida, sammanfattas de olika metodiska tillvägagångssätt som använts för denna uppsats, till vänster. I högra spalten redogörs hur det aktuella metodvalet kommer att tillämpas i uppsatsen samt vilket syfte den har.

| Metod | Tillämpning och syfte |
|---|---|
| Primärkällor <u>Intervju</u> - personlig intervju - telefonintervju - mailintervju | De primärkällor som samlats in består bland annat av tre intervjuer; personlig, telefon- samt mailintervju med två butikschefer samt en inköps- och sortimentsansvarig. Dessa tre ger ett underlag och ett perspektiv från företagets sida och hur de ser på kunderna och omregleringen. Detta ställs sedan mot kundernas uppfattning, samt deras syn på omregleringen och effekter av denna. |

| | |
|---|---|
| <p><u>Enkät</u> - Huvudenkät</p> | <p>Enkäten är den sista av de primärkällor vi använt. Totalt 100 stycken enkäter genomfördes på kunder utanför Apoteket AB och DocMorris. Enkäten genomfördes för att få kundens perspektiv, val och uppfattning kring omregleringen och apoteksmarknaden samt hur lojalitet speglas på den nya marknaden.</p> |
| <p><u>Sekundärkällor</u> <u>Vetenskapliga artiklar</u> <u>Litteratur</u> <u>Tidskrifter</u></p> | <p>De sekundärkällor vi använder är för att frambringa en relevant teoretiskt ram. De vetenskapliga artiklarna är hämtade från Universitetets artikelsökning och litteratur från diverse litteraturlistor under utbildningens gång. De tidskrifter vi använder är också för att stärka det teoretiska avsnittet men framförallt för att hitta aktuella publikationer. Tillsammans utgör dessa verktyg, de vi avser använda i analysen av vårt empiriska material.</p> |

Tabell 1: I tabellen ovan tydliggörs uppsatsens metodiska tillvägagångssätt för att därefter kort beskriva hur den valda metoden ska användas och i vilket syfte. Tabellen ger läsaren en överblick som gör det enklare att följa med i de resonemang som förs i såväl teori som empiri. Upphovsmän: Josefin Lidberg, Jon Ekelund Nilsson, Wiktoria Pawyza

3. Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska ansats vi valt, presenteras nedan ingående för att ge läsaren en förståelse för vilka teoretiska verktyg som kommer löpa genom empiri och analys. För att ge läsaren en övergripande förståelse hur vi ska använda vald teori till vårt problemområde avslutas kapitlet med en kortare förklaring om hur teorin ska användas för att analysera och problematisera vår frågeställning.

3.1 Upplevd servicekvalitet

Problematiken kring att mäta hur service upplevs är väl dokumenterad. Christian Grönroos (2008) menar att en viktig utgångspunkt i förståelsen om hur kunden upplever en servicefunktion är att se kvalitetsbedömningen som en process. Processen består av två delar, där kunden dels bedömer tjänstens servicegrad utifrån tidigare erfarenheter och förväntningar, och dels efter vad företaget lovat att leverera, genom sin marknadsföring eller word-of-mouth. Grönroos väljer att dela in serviceprocessens kvalitetsupplevelser i teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten står för hur kunden upplever själva kärntjänsten och den funktionella utgör leveransen av kärntjänsten. Dessa aspekter bidrar till kundens totalt upplevda servicekvalitet. Den tekniska kvalitén är av naturen enkel att mäta, medan den funktionella kvaliteten är svårdefinierad. Ytterligare påverkas kundens upplevda servicekvalitet av den bild som ges av företaget, det vill säga hur företaget väljer att framställa sig själv. Grönroos (2008) menar vidare att den funktionella kvalitén kan ses som den viktigaste men samtidigt svåraste delen att kontrollera för att skapa god servicekvalitet. Marco Antonio Robledo (1991) menar att forskare inom området kan delas in i två läger. Det första lägret utgörs av dem som anser att kundens förväntningar är det enda som behöver mätas, och det andra lägret utgörs av dem som anser att såväl upplevelsen som förväntningarna måste mätas för att ge en rättvisande bild.

Det går inte att undgå betydelsen av att arbeta med service för att bli framgångsrik idag (Robledo, 1991). För att försäkra sig om att detta arbete är framgångsrikt och för att kunna styra detta arbete måste företaget kunna mäta sina prestationer inom service. Huvudsakligen är det tre områden som skapar debatt inom fältet servicekvalitet. Det första gäller, som ovan nämnt, huruvida förväntningar bör integrera. På det viset mäts servicekvalitet som skillnaden mellan upplevd och förväntad service. Andra området rör huruvida man ska väga eller icke väga konsumenternas upplevda kvalitetsbedömning. Tredje aspekten rör hur de kriterier som skall mätas kan grupperas och om dessa grupperingar kan vara generella eller branschspecifika (Robledo, 1991).

3.2 Servicegap

Författaren Peter McGoldrick (2002) skriver i boken *Retail Marketing*, att det ofta förekommer gap mellan vad till exempel butiker levererar och vad kunderna upplever. I jämförelsen mellan upplevd och förväntad servicekvalitet kan sex olika typer av gap uppstå (McGoldrick, 2002). Det vill säga kundens uppfattning kan vara annorlunda mot den uppfattning företaget har om kundens servicebehov. I de olika gapen som nedan presenteras, tydliggörs de mest förekommande problem som uppstår mellan kund och företag. Gap-modellen är en modell som är speciellt utvecklad för att på ett kvalitativt sätt, mäta tjänstekvalitet. Per Skålen och Martin Fougère skriver i sin artikel att Gap-modellen inte är en garanti för ett företags framgång eller *excellence* men genom användandet av modellen kan viktiga brister i organisationen identifieras (Skålén & Fougère, 2007)

Gap 1- Frontpersonalen vet inte vad som frväntas av företaget

Det första gapet, problematiserar hur frontpersonal inte alltid vet vad som förväntas av företaget. Detta problem åtgärdas lättast genom utförligare marknadsundersökningar och bättre kommunikation mellan ledning och frontpersonal. Vet inte personalen vad ledningen förväntar sig, kan förmågan att leverera en god serviceupplevelse till kunden bli lidande (McGoldrick, 2002).

Gap 2 – Problematiken mellan uttalade förväntningar och handling i praktiken

Nästa gap, menar att även om ledningen har förståelse över förväntningarna, kan dessa bli dåligt översatta till handling, då det är betydligt enklare att uttala en förväntning än att faktiskt implementera denna. Problemet som uppstår här beror oftast på dåliga resurser, dåligt ledarskap eller dålig servicekultur i det aktuella företaget. Är ledarskapet dåligt, ges till exempel inte incitament eller motivation för frontpersonalen att sätta sig in i kundens förväntning, dessutom kan det vara så att ledningen sätter upp mål som är betydligt svårare att nå än vad ledningen förväntar sig. En dålig servicekultur kan påverka handlingen då gemensamma normer och värderingar är oerhört viktigt i ett företag för att kommunikationen ska fungera mellan de olika leden (McGoldrick, 2002).

Gap 3- De anställda har inte möjlighet/ är villiga att utföra service till rätt nivå

Det tredje gapet uppstår om de anställda inte har möjlighet eller är villiga att utföra servicen till den rätta nivån eller om systemen för att göra detta inte finns, kommer servicenivån inte möta kraven från ledningen. Det är därför viktigt att de krav som ledningen sätter upp ska vara rimliga för personalen att genomföra. För höga krav påverkar företaget i alla led. Personalen känner sig otillräckliga som av olika skäl inte kan leva upp till ledningens förväntningar och krav, vilket i sin

tur påverkar kunden negativt och med missnöjda kunder påverkas företaget i stort (McGoldrick, 2002)

Gap 4 – Företagets marknadsföring skapar förväntningar som inte går att leva upp till

Gap nummer fyra, menar att marknadsföring bidrar till att skapa förväntningar hos kunden som kan vara svåra att leva upp till. Därför är det oerhört viktigt att marknadsaktiviteter som företaget gör, som i största mån syftar till att locka kunder, är anpassad till företagets förmåga att leverera det som förväntas. Vidare är det viktigt att de marknadsföringsaktiviteter som utförs implementeras hos personal, så att kundens förväntningar och personalens kunskap kring aktiviteten stämmer överens (McGoldrick, 2002).

Gap 5 – En sammanfattning av de ovanstående fyra gapen

Det nästsista gapet, handlar sammanfattningsvis om skillnaden mellan vad som förväntas och vad som upplevs. Gapet kan ses som en kombination av de ovanstående fyra gapen. Företagets oförmåga att leverera vad kunden förväntar sig i form av till exempel servicekvalitet, kunskap eller upplevelse, utgör detta gap. Det är därför viktigt att ledningen skapar sig en kännedom om vad personalen är kapabel till att leverera, så att ledningen inte ställer orimliga krav. Vidare är det viktigt att personalen i fråga, genom kund- och marknadsundersökningar tar reda på vad kunden har för förväntningar och därefter försöker, ut efter resurser, leverera förväntad kvalitet (McGoldrick, 2002).

Gap 6 – Omgivningen påverkan på servicekvalitet

Det sista gapet som kan uppstå, är att omgivningen kan påverka den uppfattade servicekvaliteten, detta genom att förhöja eller förminska önskat beteende hos kunden. Detta kan till exempel göras genom bekantas negativa erfarenheter kring företaget men även genom media och andra kanaler som kan påverka kundens uppfattning (McGoldrick, 2002)

3.3 Kundens upplevelse och förväntningar

Leonard Berry, Lewis Carbone och Stephan Haeckel (2002) skriver i sin artikel och menar i enlighet med Robledo (1991) att det är genom att förstå kundens förväntningar som kundkvalitet och upplevelse kan skapas och kontrolleras. De tre ovannämnda författarna kallar dessa förväntningar för ledtrådar och menar att första steget för att bygga framgångsrika fördelar med hjälp utav upplevelser är att förstå hur kunden upplever de "ledtrådar" som företaget sänder. Dessa

ledtrådar finns överallt i servicelandskapet och kan utgöras av allt ifrån inredning till personalens kläder. Ledtrådarna kan delas in i två kategorier. Dels hur den faktiska produkten eller tjänsten upplevs, och dels de mindre påtagliga attributen i omgivningen, såsom doft, smak och ljud (Berry et al., 2002., Robledo, 1991)

Första steget är att förstå kunden och dess behov för att på ett bra sätt kunna styra även de mindre påtagliga attributen. Bara genom att ta hänsyn till båda dessa delar kan upplevelsen styras. (Berry et al. 2002) . När sammanställningen av materialet är klart, skall detta analyseras och användas för att skapa en slags ledstjärna för ledningen. Materialet skall sammanställas i ett, eller ett fåtal ord som tillsammans speglar vad företaget försöker att säga till kunden, alltså vilka ledtrådar som företaget ger. Detta bygger grunden för den nya upplevelsen. Genom att alltid referera tillbaka till detta värdeord försäkras sig företaget om att sända enhetliga ledtrådar till kunden (Berry et al. 2002).

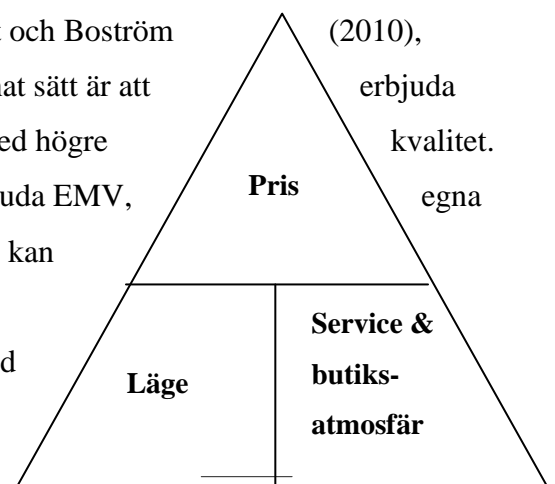
3.4 Den vilsne konsumenten

I artikeln av Vincent-Wayne Mitchell och Vassilios Papavassiliou (1997, s. 164) citerades följande; *"Kunderna vill inte ha fler valmöjligheter utan de vet precis vad de vill ha, när och hur de vill ha det"*. Citatet ovan är ett exempel på hur kunderna upplever det oändliga antalet valmöjligheter som finns till förfogande ute på marknaden och att kundens behov inte alltid har störst fokus. Dennis J Cahill (1995) menar att konsumenterna i allt högre grad får en ökad mängd information och produktutvecklingen har skett i rasande fart. I takt med den snabba utveckling som uppmärksammas gör att kunderna upplever flera nya marknader och nya områden, varför förvirring och mindre möjligheter att skydda sig uppstår. Erickson (1994) i Mitchell och Papavassiliou (1997), menar att företag måste förstå vikten av att behålla särskiljningsförmågan hos konsumenterna eftersom många produkter efterliknas och imiteras. I takt med förvirringen kan de tidigare lojala kunderna tappa sin lojalitet till företaget och varumärket, detta i sin tur leder till minskad försäljning, vilket påvisar vilken neråtgående spiral som blir följd av förvirrade konsumenter (Erickson, 1994 i Mitchell & Papavassiliou, 1997). Anledningen till att lojaliteten brister hos förvirrande konsumenter, är att de med största sannolikhet kommer att överge eller skjuta upp köpet för att undersöka vad för andra alternativ som ges på marknaden (Mitchell & Papavassiliou, 1997). Författarna menar vidare att kundernas oförmåga att filtrera de olika företagen påverkar deras inköpsförmåga, då de ständigt är tveksamma när de väljer aktör. Den förvirrade konsumenten är dessutom mer benägen att se shopping som en belastning och kan istället för att uppskatta, bli kritisk på de stora produkt- och butiksutbud som finns på marknaden. Stressen och frustrationen kan dessutom påverka och skapa någonting som författarna kallar för shopping-trötthet (egen

översättning). I och med det stora utbudet kommer konsumenten som sagt inte förmedla en positiv *word-of-mouth* då brist på förståelse om såväl produkten som företaget uppenbarar sig (Mitchell & Papacassiliou, 1997).

3.5 Konkurrens på marknaden

För att effektivt kunna konkurrera på marknaden krävs en djup insikt i hur kunden värderar olika kriterier i tjänsteutbudet skriver V W Mitchell och R H Kiral (1998). Konkurrens innebär att det till exempel finns flera butiker på marknaden som erbjuder kunden samma efterfrågade produkt/ tjänst. De konkurrerande företagen framställer sig på liknande sätt inför kunden, menar författaren Maria Alina Jurca (2010). Mikael Hernant och Margareta Boström (2010) skriver i sin bok, att konkurrensen bestäms av efterfrågan från kundernas sida samt utbudssidan på marknaden (Hernant & Boström, 2010). Då konkurrensen medför ökat krav på butikerna krävs det att de differentierar sig gentemot de andra på marknaden. Med differentiering menas att konsumenten upplever en butik som annorlunda och det i sig gör butiken oftast mer attraktiv. Ett sätt att differentiera sig kan uppnås genom att erbjuda lägre priser men forskarna Hernant och Boström menar på att det inte är ett uthålligt konkurrensmedel. Ett annat sätt är att erbjuda varor som andra butiker inte har i sitt sortiment samt varor med högre kvalitet. Ett exempel på hur differentiering kan se ut är genom att erbjuda EMV, egna varumärken. Egna varumärken är en differentiering som inte kan kopieras av andra, därför utgör den ett hållbart och kraftigt konkurrensmedel (Hernant & Boström, 2010). En forskare vid namn Ghosh (1990) i Hernant & Boström, (2010), har skapat



en differentieringstriangel (se fig. 1). Figuren visar hur en butik kan skilja sig från andra, där författaren lyfter upp faktorer som: pris, läge, service och butiksatmosfär. I den horisontella konkurrensen är butikens geografiska läge

viktigt då kunder väljer det som är lättillgängligt. Forskaren menar även att en trevlig butiksmiljö för kunderna, kan bidra till ökad ström. Med butiksmiljö menas även att erbjuda servicetjänster som inte går att få tag i någon annanstans (Ghosh 1990 i Hernant & Boström, 2010)

Fig 1. Ghosh (1990) differentieringstriangel, som visar hur differentiering kan ske. Källa: Hernant, Boström, (2010). "Lönsamhet i butik. Samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens", s. 318

Konkurrensen kan antas vara tilltagande ju närmare konsumenten företagen kommer (Bengtsson, Kock 2000). Bengtsson och Kock menar att ren konkurrens är ett mer sällsynt fenomen idag. Den klassiska konkurrensen som presenterats ersätts i allt större grad av en blandning mellan konkurrens

och samarbete. Företag inom samma bransch och med samma mål kan med fördel välja att samarbeta i vissa delar av sin verksamhet. Samarbetet sker ofta undandömt från kunden. Genom att samarbeta med konkurrenter i något som kan kallas för *coopetition* menar Bengtsson och Kock (2000) att företagen kan dra fördelar genom att bland annat dela på forskning och utvecklingskostnader, förkorta leveranstider genom gemensamma lager samt dela kärnkompetenser för att skapa synergieffekter. (Bengtsson & Kock, 2000)

3.6 Lojalitet

Lojalitet är ett viktigt koncept vid strategisk marknadsföring vars syfte är att ge kunden färre anledningar att leta efter information om alternativa produkter. Forskarna Patrick Vesel och Vesna Zabkar (2010) skrev i sin artikel att syftet med företagets marknadsföringsaktiviteter är att skapa lojala kunder (Vesel & Zabkar, 2010). Författarna Mark D Uncles, Grahame R Dowling och Kathy Hammond (2003) skriver i sin artikel att lojalitet är, generellt, något som konsumenter visar mot varumärken, tjänster, aktiviteter, affärer och produktkategorier.

Ytterligare en författare, Hans Peter Brondmo (2001) menar att lojalitet handlar om att fortsätta med det som gjorde att kunden blev lojal från första början. Dessutom menar han att det är av väldigt stor vikt att lyssna på kunden och svara med extra värde och god service. Vidare menar författaren att det är viktigt att ständigt öka insamling av information och data i från kunden. Det för att därmed utveckla individanpassad service och kommunikation (Brondmo, 2001). Författaren Alan Tapp (2005) menar att mellan lojala kunder och företagets lönsamhet går det ett likamedtecken och han skriver vidare att en kund som precis börjat konsumera hos ett företag ofta handlar mer av vad företaget har att erbjuda.

3.6.1 Fyra lojalitetskategorier

Författarna Alan Dick och Kanal Basu (1994) har problematiserat lojalitet i sin artikel. De menar att en lojal kund inte går att mäta via enbart inköpsfrekvensen då de menar att kunden måste ha ett engagemang, eller som de uttrycker det; en relativ attityd (Dick & Basu., 1994). Anledningen till att det inte går att mäta lojalitet baserat enbart på inköpsfrekvens, har att göra med bland annat tidigare tillfredsställelse, som också påverkar köpintentionerna. Lisa O´Malley (1998) skriver i sin artikel, att andra faktorer är minst lika viktiga och det talas i artikeln om pris, inkomst och bekvämlighet som också är faktorer med stort inflytande över köpbeteendet. Genom påståendena ovan, konstaterar O´Malley (1998) att finna kunder som är 100 % lojala är ovanligt och tämligen sällsynt.

Dick och Basu (1994) har insett att lojalitet inte går att mäta utifrån en frekvens, men också att det finns olika typer av lojalitet. De skapade således en kundlojalitetsmodell (se fig. 2) för att påvisa hur lojalitet uppstår för kunderna. Dessutom uppmärksammar de olika grader av lojalitet, som de menar är aktuella i diskussionen kring lojalitet. I kundlojalitetsmodellen har Dick och Basu (1994), tillsammans med inköpsfrekvensen tagit fasta på den relativa attityden som nämndes ovan. Den relativa attityden utgör i komplexiteten kring lojalitet, hur ofta konsumenten återkommer till ett och samma företag och inköpsfrekvensen svarar för hur ofta produkten köps.

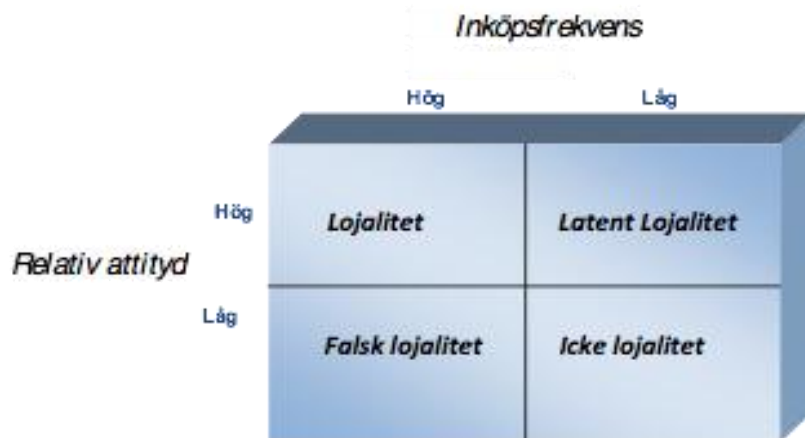


Fig 2: Kundlojalitetsmodellen (egen översättning). Modellen visar hur begreppet kundlojalitet kan mätas och identifieras. Källa: Dick & Basu, 1994, s. 101. *Customer Loyalty: Toward Integrate Conceptual Framework*

I figuren ovan tydliggörs således hur kombination av en relativ attityd och inköpsfrekvens bidrar till hur kundlojalitet kan identifieras och mätas. Utifrån modellen går det att särskilja fyra typer av kundlojalitet; lojalitet, latent lojalitet, falsk lojalitet, icke lojalitet.

Lojala kunder utgör den kategorin som de flesta företag eftersträvar, enligt Dick och Basu (1994). Kunderna har i denna kategori en hög inköpsfrekvens och en hög relativ attityd vilket tillsammans utgör en lojal kund. För att en kund ska befinna sig inom denna kategori behöver företaget erbjuda någonting med ett hållbart värde. Icke att förglömma är att företaget ständigt måste arbeta för att förstärka den relativa attityden och ständigt få kunden återkomma, eftersom konkurrenterna med största sannolikhet kommer använda en rad konkurrensverktyg för att försöka erövra dessa konsumenter. Ett bra sätt för att behålla den lojalitet som kunden skapat sig inom denna kategori är att erbjuda kunden pris- eller servicefördelar som värderas högt (O' Malley, 1998).

Latent lojalitet svarar för den kategorin, där kunderna har en hög relativ attityd kombinerat med en låg inköpsfrekvens (Dick & Basu, 1994). O' Malley (1994) menar att den låga inköpsfrekvensen

kan bero på bland annat butiker med fel placering och lokalisering, slut på produkten i lager men hon menar också att den låga inköpsfrekvensen kan bero på inflytande från andra människor. O' Malley menar vidare att för att företag inte ska ha latent lojalitet som ett alternativ bland sina kunder måste de se över vad det är för hinder som utgör den långa inköpsfrekvensen och därmed på bästa sätt försöka hindra dessa (O' Malley, 1994)

Falsk lojalitet tydliggör de samband som uppstår hos kunder med låg relativ attityd och hög inköpsfrekvens. Detta är en stor utmaning för företagen då en rad kunder på den allt mer konkurrensintensiva marknaden har många alternativa företag. Kunder inom denna kategori uppfattar en liten differentiering mellan de konkurrerande företagen, varför den höga inköpsfrekvensen är en konsekvens av extraerbjudanden, externa influenser, marknadssituation eller lokalisering. Denna tillfälliga lojalitet som kunderna uppvisar är alltså en följd av konkurrensintensiteten, eftersom en konkurrent genom ”bättre” erbjudanden kan få den aktuella kunden att byta företag (Dick & Basu, 1994).

Icke lojalitet utgör den kategorin kunder som inte är lojala, vilket innebär att de har låg relativ attityd i kombination med en låg inköpsfrekvens. Dick och Basu (1994) menar att den låga, relativa attityden kan förekomma på grund av två olika omständigheter. Den första omständigheten kan bero på att företaget är nytt på marknaden, alternativt att de har en försenad introduktion på marknaden. Inom denna omständighet menar författarna att företagets oförmåga att överföra sina förmåner och budskap också är aktuell. Den andra omständigheten som kan skapa icke lojala kunder kan bero på marknadens särskilda dynamik, då det kan vara svårt att skilja konkurrenterna åt. Avsaknad av engagemang för företaget är också en vanlig orsak till den låga, relativa attityden (Dick & Basu, 1994)

3.6.2 Lojalitetsprogram

Lojalitetsprogram som används av företag kan förklaras som ett verktyg för att identifiera samt belöna lojala kunder (Vesel & Zabkar, 2009). Syftet med ett sådant program är att främja långsiktiga förhållanden med kunderna för att skapa upprepade inköpstillfällen. Lojalitetsprogram skapar förmåner för kunden, både monetära och icke monetära, baserade på kundens inköp. Författarna menar på att ny teknologi har skapat innovativa och kreativa lösningar på lojalitetsprogram (Vesel & Zabkar, 2009). Holger Meyer-Waarden (2008) menar att lojalitetsprogram kan ses som ett integrerat system för att skapa lojala kunder och genom marknadsföringsaktiviteter och personliga relationer skapas denna lojalitet. Ytterligare en författare,

Stephan Butscher (2008), menar att lojalitetsprogram ofta inte tillämpas eller uppmärksammas förrän hårdnande konkurrens sker eller annan typ av framväxande marknadsförändringar som påverkar branschen (Butscher, 2008). Magnus Söderlund (2001) har skrivit en bok om den lojala kunden och menar att bara för att företaget i fråga har ett utfärdat lojalitetsprogram är det inte en garanti för att kunden ska bli lojal mot företaget, även om det är ett smart tillvägagångssätt. Söderlund (2001) understryker sitt antagande med att påvisa en studie som gjorts. I studien framkom det att kunder med kundkort, alltså medlemmar, spenderar aningen mer i butiken som utfärdat kortet i jämförelse med andra kunder. Kunder som hade kundkort i ett flertal butiker och därmed medlemmar i en rad lojalitetsprogram, spenderade således mindre pengar än kunder som inte haft kundkort i aktuell butik. Ytterligare en studie som Söderlund (2001) uppmärksammar, är att medlemmar i ett lojalitetsprogram hade en mer positiv inställning till helhetsintrycket i butiken i jämförelse med icke-medlemmar.

3.7 Agglomeration

Agglomeration förklaras som en ” *plats med sammanhängande tätbebyggelse* ”(www.ne.se) Författaren Oded Hochman (2011) menar på att förklaringar till att agglomerationer bildas är baserade på attraktionskrafter som enheter av en bransch ömsesidigt skapar. Attraktionskrafter ökar då verksamheter ligger i närheten av varandra. Hochman (2011) ger förslag på två typer av agglomerationer: perfekt samt imperfekt agglomeration. Med det första menar han att de olika verksamheterna är lokaliserade mitt i ett större komplex och där ingen aktivitet sker mellan dem. Imperfekt agglomeration förklaras som att verksamheterna är lokaliserade i kluster, symmetriskt placerade runt den centrala delen av komplexet (Hochman, 2011)

Enligt Harmen Oppewal och Belinda Holyoake (2004) är agglomerationer en av dem mest spännande funktioner inom detaljhandeln. I sin artikel betonar författarna de fördelar som en agglomeration i ett stort köpcentrum för med sig. Några av de fördelarna är skalfördelar, detaljhandlarnas möjlighet att dela på marknadsföringskostnader samt logistikkostnader. Författartrion Gabriel Picone, David Ridley och Paul Zandbergen (2009) påpekar även att det finns även fler fördelar med agglomeration samt den konkurrens som det skapar, då detaljhandlarna kan dra nytta och lära sig av konkurrenternas sätt att sälja (Picone et al. 2009). Nelson i Oppewal & Holyoake (2004), skriver om kumulativa attraktioner med vilket menas att en kund vid tidspress är mindre benägen att besöka flera affärer innan han beslutar om inköp. En tidspressad kund köper bara en produkt istället för det kompletta paketet. Nelson menar att agglomeration är lösningen på dessa problem då kunden hade kunnat vända sig till de närliggande butikerna (Oppewal & Holyake,

2004) Författarna Oppewal och Holyoake kom i sin studie fram till att agglomerationsfördelar med högt informationsflöde till kund gör att kunden är mer villig att handla i flera butiker istället för att handla allt i en och samma butik. De menar även att kunden känner sig säker med sitt inköp då den antar att konkurrensen pressar priser (Oppewal & Holyake, 2004)

3.8 Det teoretiska ramverkets tillämpning

I tabellen nedan presenteras en sammanfattad bild av hur det teoretiska verktyg som presenterats ovan, kommer tillämpas och i vilket syfte de bidrar till uppsatsen.

| Teori | Tillämpning och syfte |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Upplevd servicekvalitet | Teorin kommer att tillämpas när analys och diskussion av avgörande faktorer för konsumtionsval presenteras och syftar till att påvisa vikten av service i dagens konsumtionssamhälle. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.2 Servicegap | Teorins tillämpningsområde är när analys och diskussion kring gapet mellan kund och företag tas upp. Teorin syftar till att identifiera eventuella gap som kan vara betydelsefulla för kundens konsumtionsval. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.3 Kundens upplevelser och förväntningar | Teorins kommer att tillämpas när analys och diskussion kring vilka faktorer som är avgörande för kundens val och syftar till att påvisa vilka faktorer som kan påverka kunden |
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.4 Den vilsne konsumenten | Teorin kommer att användas i syfte att diskutera och analysera hur ständigt nya aktörer skapar förvirring hos kunderna och hur detta påverkar deras val. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.5 Konkurrens på marknaden | Teorin om konkurrens på marknaden syftar till att påvisa hur konkurrensen på marknaden kan påverka kundens konsumtionsval. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 3.6 Lojalitet <p>3.6.1 Fyra lojalitetsaspekter</p> | Teorin ämnar påvisa vilken roll lojalitet spelar på den konkurrens- och omreglerade marknad som råder. Lojalitetsaspekten ska identifiera de olika kundernas agerande och (se nästa sida) <p>Lojalitetsprogrammen syftar till att påvisa vilka möjligheter som finns för att påverka kundens</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| 3.6.2 <i>Lojalitetsprogram</i> | val. |
| ● 3.7 Agglomeration | Agglomerationsteorin kommer att användas för att förklara hur lokalisering och närliggande butiker är viktiga för kundens konsumtionsval samt hur företaget kan dra nytta av varandras närhet. |

Tabell 2: I tabellen ovan tydliggörs uppsatsens teoretiska ramverk sammanfattat, för att därefter kort beskriva hur den valda teorin ska användas och i vilket syfte. Tabellen ger läsaren en lättöverskådlig blick och gör det enklare att följa med i de resonemang som kommer fram i analysen. De olika rubrikerna är identiska med rubrikerna i uppsatsens teoretiska ramverk. Upphovsmän: Josefin Lidberg, Jon Ekelund Nilsson, Wiktoria Pawyza

4. Empirisk och analytisk utgångspunkt

I detta avsnitt redovisas det empiriska material som tillhandahållits genom såväl enkätundersökning och intervju. I avsnittet inbegriper vardera rubriken en utav de tre frågeställningar som presenterades i inledningen. Under varje fråga kommer aktuell empiri från våra fältundersökningar presenteras och varvas med teori för att utgöra uppsatsens analys. Samtliga diagram i rött är svarande från DocMorris och samtliga diagram i grönt är svarande från Apoteket AB.

4.1 Vilka faktorer är viktiga för kundens val av apoteket, i den numera avreglerade branschen?

”Går du in på DocMorris som är det största apoteket som ligger en trappa upp, som är det tjugigaste och snyggaste, som har en hel hudvårdsavdelning och hudterapeuter och sådär, så är det ingen där. Det är tomt...” (Slunge, 2011. Se bilaga 4)

Citatet ovan illustrerar hur ett apotek med nya lokaler och häftig inredning inte nödvändigtvis lockar kunderna. I samma galleria finns även ett statligt ägt apotek som vid samma tid var fullt av kunder. Att på ett enkelt sätt avgöra vilka faktorer som är viktiga för kunden vid valet av apotek har visat sig vara svårt. Precis som Hernant och Boström (2010) skriver är det på en konkurrerande marknad viktigt att differentiera sig för att nå framgång. Detta kan ske på olika sätt men i enlighet med Berry et al. (2001) och Robledo (1991) kan service vara ett alternativ till att nå framgång. Att förstå kundens förväntningar utgör grunden i att förstå hur arbetet med service och upplevelser skall se ut. I enkätundersökningen som genomfördes på två olika apotek visar det sig att bland det viktigaste för kunden i val av apotek var just personalens engagemang samt personalens kunskap (se tabell 3 nedan). Tabellen visar uträknat medelvärde av vad som ansågs vara mest

| | Att jag har nära till apoteket | Prisnivån | Personalens engagemang | Ett brett sortiment | Personalens kompetens/kunskap |
|-------------|--------------------------------|-----------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| DocMorris | 3,98 | 3,08 | 4,46 | 4,28 | 4,78 |
| Apoteket AB | 3,64 | 2,23 | 3,56 | 2,58 | 2,92 |

Tabell 3. Siffrorna ovan är absolut tal och utgör medelvärdet för totala poängsatsen för respektive apotek Vi frågade kunden hur viktigt följande var vid val av apotek, tabellen visar medelvärdet för poängsatserna som gavs (poängsatsen är 1-5, se bilaga 1). Den totala poängsumman för varje apotek och fråga divideras med antalet respondenter. De störta värdena är markerade med mörkgrått för Apoteket AB och ljusgrått för DocMorris.

viktigt vid val av apotek.

Swärd, som är platschef på DocMorris, Råå betonar hur hon arbetar med service och kundbemötande för att på lång sikt bygga ett förtroende hos kunden. Hon berättar:

” Den andra stora punkten är hur vi bemöter kunden som väl har kommit till apoteket. Vi håller en hög service där vi bland annat är väldigt generösa i att beställa hem mediciner till vårt lager som efterfrågas av kund. Tidigare har man behövt ”bevisa” att varan säljer ett visst antal gånger per år för att öka lagret men nu är vi mycket mer generösa för att få kunden att välja oss” (Swärd 2011, se bilaga 6)

Citatet är ett exempel på hur Swärd har uppfattat att servicen är viktig och att hon aktivt måste arbeta för att möta kunderna. Ett tecken på att det är den funktionella kvaliteten (Grönroos, 2008) som ligger i fokus för Swärd. Det är leveransen av kärntjänsten och aspekter som bidrar till kundens upplevda servicekvalitet, som är viktigt för DocMorris. Kärntjänsten, som för kunderna på apoteket ligger i att få hjälp, utgör grunden för att känna sig tillfreds med besöket. För att komplettera detta, är det just den funktionella kvaliteten som är viktig. Enligt Grönroos (2008) är upplevd servicekvalitet en process, som innefattar flera viktiga steg för att lyckas. Swärd är på god väg i sitt tänkande, där hon förstått att det inte enbart handlar om att upprätthålla god service i form av den tekniska kvaliteten (hur kunden upplever kärntjänsten), utan ett komplement av såväl den funktionella som den tekniska kvaliteten.

4.1.1 Läget, personalens kunskap och engagemang är avgörande

”... läget är ju jätteviktigt, ja, sedan måste man ju naturligtvis vara en seriös aktör ..ehh..med duktig personal som vet vad de gör”(Mijatovic, 2011. Se bilaga 5). Citatet är hämtat från intervjun med Dragana Mijatovic. Mijatovic, butikschef på Apoteket AB, påpekar här vad som är den största utmaningen för dem. Det är tydligt att läge är av stor vikt för Mijatovic. Detta stämmer även överens med vad Ghosh (1990) skriver i Hernant och Boström (2010). Författaren menar att läget är en viktig del i den horisontella konkurrensen, då kunder ofta väljer butiker som är lättillgängliga. Här har Apoteket AB en stor fördel. Eftersom de inte har behövt etablera sig på nya platser och i nya lokaler behåller de samma geografiska läge. De riskerar inte att hamna ute i periferin, utan kan använda sin väletablerade lokalisering som ett konkurrensverktyg. Visserligen är läget även av stor vikt för de nya aktörerna, men som vi har sett i fallet med DocMorris på Råå i Helsingborg, har de

nya inträdarna inte samma valmöjligheter för en lokalisering utan hamnar på lägen där apotek inte funnits tidigare.

För att förstärka detta kan företaget i enlighet med vad Robledo (1991) skriver, ta vara på dessa förväntningar och skapa värdeord i sin kommunikation mot kunderna, för att visa att företaget har förstått vad som är viktigt och på så vis bygga en stadig grund för vidare upplevelser (Robledo, 1991., Berry et. al, 2002). På Apoteket AB ser vi hur kunderna anger närheten som det viktigaste valkriteriet. Tidningen Market (www.market.se) menar att läget inte längre är ett framgångsrikt konkurrensmedel, då de menar att butiks atmosfär och mjuka värden är av större vikt. I motsats menar Ghosh i Hernant och Boström (2010) fortfarande att läge är en viktig byggsten i jakten på konkurrensfördelar och med en bra lokalisering, skapas ofta attraktivitet hos kunderna.

”Kunskapen är viktig, ja, absolut, bemötande, det är ju, det är mycket egentligen... Det är en helhet som är viktig” (Mijatovic 2011. Se bilaga 5). Citatet är ytterligare ett utdrag ur intervjun med Mijatovic, där hon poängterar hur viktig kunskapen hos personalen är för företaget. Vid en analys av enkätsvaren framgår det att det finns en skillnad mellan hur DocMorris kunder värderar personalens engagemang jämfört med hur kunderna på Apoteket AB. I tabell 3 (s. 26) ser vi medelvärdena för de betyg som respondenterna anger för hur viktigt varje aspekt är vid val av apotek. Detta styrker Swärds påstående om att personalens engagemang och kunskap är viktiga aspekter för DocMorris. Swärd bekräftar detta i intervjun som genomförts;

”Ja..och nu idag så är det tillgänglighet. Läge och öppettider. Det är mycket mer spännande än att du har den här, visst tittar du i annonser så är det hudvårdskräm och kommer du med hårkampanjer och... men det viktiga är ändå tillgängligheten.”(Swärd, 2011. Se bilaga 6)

4.1.2 Tydlig åldersindelning

I tabell 4 på nästa sida, ser vi en fördjupning av tabellen ovan hur svarsalternativen fördelar sig i frågan om hur viktigt närheten är för kunden vid val av apotek. Vi ser att respondenterna i gruppen 20-29 år värderar närheten till apoteket högst av alla i populationen. Ett sätt att ta tillvara på denna information kan vara att välja att arbeta mot personer i den nämnda åldersgruppen. (Oppewal & Holyake, 2004). På detta sätt måste företaget sända ut ledtrådar, i enlighet med Berry et al. (2002), för att visa att de har förstått vad kunden förväntar sig. Ett attraktivt apotek, lättillgängligt för kunden och med möjliga agglomerationsfördelar är ett alternativt sätt för att tillfredställa kunden i aktuellt fall. En ytterligare fördel skulle i längden kunna bli lägre priser, då agglomerationen bidrar till ett vassare handelsklimat med förhöjd konkurrens, kanske inte bara gentemot andra apotek utan

även mot övrig handel (Picone, Ridley & Zandbergen, 2009).

| | | | | | |
|--------------|-------------|-------|-------|-------------|-------------|
| Åldersgrupp | 15-19 | 20-29 | 30-45 | 46-60 | 60+ |
| Poäng | | | | | |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 1 | 2 | 6 | 4 |
| 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 |
| Total= | 3 | 4 | 10 | 18 | 15 |
| | | | | | |
| Åldersgrupp | 15-19 | 20-29 | 30-45 | 46-60 | 60+ |
| Poäng | | | | | |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| 3 | 0 | 3 | 9 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 8 | 24 | 16 |
| 5 | 5 | 10 | 20 | 25 | 30 |
| Total poäng= | 10 | 17 | 38 | 61 | 56 |
| Medelvärde= | 3,333333333 | 4,25 | 3,8 | 3,388888889 | 3,733333333 |

Tabell 4. Tabellen visar en fördjupning över hur respondenterna på Apoteket AB värderar närheten vid val av apotek uppdelat i åldersgrupper. Det gråmarkerade representerar det högsta värdet. Talen ovan är absoluta och är uträknade som medelvärde av totalsumman för varje åldersgrupp.

Det som framgår av ovanstående text, är skillnader mellan det nya och gamla apoteket. På DocMorris menar kunderna att det är personalens kunskap och engagemang som är det viktigaste. På Apoteket AB är det istället det geografiska läget som är det viktigaste kriteriet i val av apotek. Med denna insikt, om vad kunden anser viktigt, måste företaget DocMorris bygga vidare på service och kunskap. Läget ses som det viktigaste för Apoteket AB och för att inte helt lämna det andra åt sidan är en ständig upprätthållelse av serviceupplevelse- och kvalitet att rekommendera.

4.2 Hur tar företaget hänsyn till kundens förväntningar?

Som framkom i uppsatsens inledande kapitel, har kunderna på dagens apoteksmarknad problem att skilja de olika aktörerna åt (www.market.se). Detta bekräftas även utav Slunge när diskussionen sattes igång under intervjun: ”Jag tror att...just nu är det ingen skillnad på apoteken, det kommer ta tre år innan vi kommer se någon skillnad för konsumenten.” (Slunge, 2011. Se bilaga 4). En negativ

effekt med detta, kan vara att kunderna vill undersöka de olika aktörerna innan de beslutar sig för köp, och köpet sjukts därför upp. Detta i sin tur leder till att företaget kan förlora sin kund till en konkurrent (Mitchell & Papavassilou, 1991). För att undvika detta är det åter igen viktigt för företaget att uppfatta vad kunden upplever vara viktigt vid valet av apotek. I föregående stycke påvisas hur personalens engagemang och kunskap är bland viktigaste aspekterna för kunden vid val av apotek, vidare användningen av service gap modellen är av vikt för att undersöka om det föreligger några gap mellan företagets och kundernas syn av apoteket. Frågan ställdes till Elisabeth Slunge om vilken som är den största utmaningen i att locka kunden till apoteken idag. Slunge säger i intervjun: ” ... att de är trevliga och att de hälsar, att det är rent och fräscht att, läget är rätt, att det är nära”. (Slunge, 2011. Se bilaga 4)

4.2.1 Kunskap, förtroende och kundens krav

Genom citatet ovan kan teori om servicegap belysas. **Gap 1** handlar om att frontpersonal inte vet vad som förväntas av dem från ledning och kunder. Detta kan i sin tur medföra att servicen blir lidande och därmed kunderna. För att lösa det krävs bättre kommunikation inom företaget (McGoldrick, 2002). Slunge ger oss en bild av att läge är det viktigaste i arbetet med att locka kunden, i citatet ovan. Som det redan påpekades innan är personalens engagemang samt kunskap de viktigaste för kunden vid val av apotek. Således föreligger inget större gap mellan kunderna och personalen på Apoteket AB. Vidare visar Swärd på apoteket DocMorris att hon besitter en god uppfattning om vad kunderna vill ha. På frågan om hur Swärd arbetar med att locka kunderna till apoteket, svarar hon: ” Vår kunskap och det förtroende som våra kunder har för oss... utöver det ska vi ge ett trevligt bemötande”(Swärd, 2011. Se bilaga 6). Utifrån ovanstående citat, går inte heller gap 1 att urskönja i DocMorris fall. Swärd har en god uppfattning om vad kunderna förväntar sig av dem. Det är annars vanligt, att det på en ny marknad, med nya aktörer och nya kunder, uppstår osäkerhet kring vad kunden förväntar sig, då denne ofta är förvirrad och frustrerad (Mitchell, Papavassilou, 1997).

Gap 2 i modellen handlar om att översätta kundens krav till frontlinjepersonalen (McGoldrick, 2002). Slunge berättar hur personalen på ett av apoteken på marknaden, som arbetat innan avregleringen sitter i det gamla monopoltänkandet då de inte lägger så stor vikt på försäljning:

”Jag kan ta ett exempel, På...eh.. våra konkurrenter då, apoteket hjärtat, köpte in, vänta nu....jag är inte helt kunnig på alla, på alla, preparat, men dem köpte in Pamol, jag tror att det är samma som Alvedon, det är acetylsalicylsyra va??..ja....eh samma substans som Alvedon iallafall. och sen

kommer kunden och vill ha Alvedon, och så säger personalen, vill du ha den här istället, det är samma verksamma substans, men den kostar mindre, du kan få den för 29:50:- istället för 39:50:- typ. Och då frågar dem varje kund som dyker upp. Personalen har svårt att förstå, men till och med dem som har köpt apotek, dem som man tyckt är ute efter att tjäna pengar, har svårt att förstå detta. Till och med ägarna har svårt att förstå att antingen så säljer vi då Alvedon för 41 kronor, eller så säljer jag det här generikan för 35, ja men det är bättre att sälja något för 41 för det är dyrare tycker dem, ja men om du säljer det för 41 kronor så tjänar dem, dem har kanske 20% marginal, men säljer du det för 35, så har du 80 % marginal !!! Det är skillnad det. Det är alltså jättesvårt att få dem matt fatta. ”

Genom citatet blir det tydligt att ledningen har förstått kravet från kunderna, nämligen bättre priser, gap 2 är således inte speciellt märkbart. Dock är det ett problem som uppenbarar sig här, nämligen hur frontpersonalen inte förstår sambandet mellan att billigare preparat kan ge större förtjänst och förlusten blir därför dubbel; dels förlorar företaget pengar, och dels brister företaget i service mot kunderna eftersom en bättre produkt skulle kunna erbjudas till ett bättre pris.

4.2.2 En positiv word-of-mouth viktigt

Service **gap 3** behandlar servicens leverans, det vill säga på vilket sätt kunden uppfattar företagets service. På DocMorris, diagram 1, var det enbart 3 av 50 som menade att servicen och personalen var tillfredställande och siffran är skrämmande lik på Apoteket AB, där 7 av 50 menade att det aktuella apoteket var bra på grund av bra service och duktig och personal (se diagram 2). Dessa diagram påvisar att gap 3 återfinns i de olika apoteken, där personalen uppenbarligen inte levererat den service som

kunderna förväntar sig eller som är utstickande. Detta kan bero på att personalen inte vet vad som förväntas av kunderna. På DocMorris kan det vara mer förståeligt, då de är en ny aktör med helt nya kunder och det tar ett tag innan företaget förstår vad som förväntas av dem. Majoriteten av kunderna (se nedan) på DocMorris menar att de inte känner sig lojala, vilket är ytterligare en förklaring. Med icke-lojala konsumenter, är det svårt att få en personlig relation

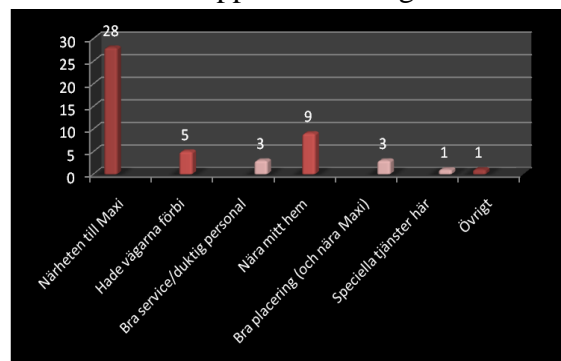


Diagram 1. Vad tycker du är bra med detta apotek?
Resultatet visar de 50 svarande från DocMorris

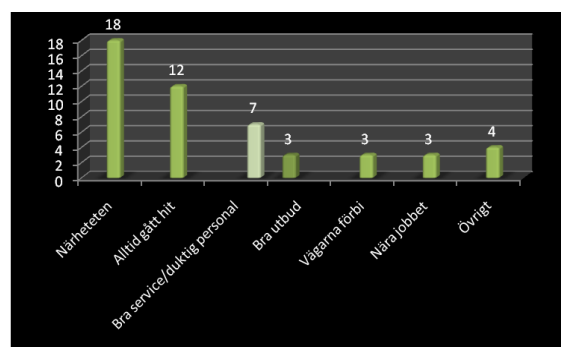


Diagram 2. Vad tycker du är bra med detta apotek?
Resultatet visar de 50 svarande från Apoteket AB.

och än svårare att veta vad kunden förväntar sig (Dick & Basu 1994). På Apoteket AB känns det än mer märkligt. Majoriteten av de tillfrågade känner sig lojala, det är ett etablerat varumärke som haft monopol och varit ensam aktör i 40 år. Apoteket AB om någon, borde veta vad kunder förväntar sig av personalen. Mitchell & Papacvassiliou (1997) kan ha en förklaring. De menar att med nya, likriktade aktörer på marknaden, kan kunden se konsumtionsprocessen som en belastning istället för någonting positivt. Detta i sin tur kan ha en inverkan i det aktuella fallet, då kundens negativa inställning till konsumtion kan påverka dennes helhetsuppfattning. Ser kunden dessutom konsumtionsprocessen som någonting negativt, är risken stor för en negativ *word-of-mouth* och därmed är en neråtgående spiral igång. Gap 3, går att urskönja i problematiken kring apoteksmarknaden.

Gap 4 kan uppstå då företaget inte levererar det som det utlovats.

”Förtroende är liksom, finns inte förtroendet så faller alltihopa, den är liksom grunden, de kommer före tillgänglighet och service och alltihopa, kunskap kvalitet och förtroende är liksom A och O” (Slunge, 2011. Se bilaga 4). Citatet ovan är sagt av Slunge i samband med vad som är viktigt att tänka på för aktörerna på den nya marknaden. Om förtroendet försvinner, till följd av till exempel en skandal kan kunderna nu lämna en aktör för att gå till en annan. Det blir alltså viktigt att ständigt se över de budskap som skickas till kunden. Att förtroende och kunskap är viktigt i sammanhanget backas också upp av kundernas åsikter som fångats i enkäten (se tabell 3, på sid 26) För att personal ska kunna betjäna kunden på bästa sätt, är det viktigt att företaget självt känner till de olika signaler som de förmedlar utåt (Berry et al. 2002). I det aktuella fallet kring apoteksmarknaden, är det speciellt viktigt att leva upp till det som kunderna förväntar sig, eftersom kunderna har höga krav på personalens kompetens och engagemang (se tabell 3, sid 26).

Gap 5 är en kombination av gapen 1-4 då problem kan skapas om kundens förväntningar av företaget inte stämmer överens med det som upplevdes. Sista gapet kan uppkomma då kunden påverkas av omgivningen genom till exempel negativ *word-of-mouth*, företagets marknadsföring eller media (McGoldrick, 2002). Vad som påverkar en negativ *word-of-mouth* kan vara det som nämndes i gap 3, att kunden inte är nöjd med till exempel servicekvaliteten. Vi kan konstatera att det inte föreligger någon problematik i gap 1 och gap 2 på den stundande apoteksmarknaden. Gap 3 är ett stort problem, där kunden inte uppfattar den servicen och engagemang som ledningen påvisar i intervjuerna. Gap 4 hör samman med gap 3 i diskussionen, då det uppstår gap som innebär att personalen inte kan leva upp till vad kunderna förväntar sig.

Gap 6 innefattar externa faktorer och hur omgivningen kan påverka servicekvaliteten. Återigen är det viktigt att sprida ett gott rykte, där kunderna får en bra upplevelse. En bra upplevelse skapar en positiv *word-of-mouth*, som dessutom är extra viktig när det handlar om sällanköpsverksamhet (Cahill, 1995). Känner sig konsumenterna inte tillfreds med service och engagemang, blir risken att en negativ spridning om företag sätts igång (Grönroos, 2008). Apoteket AB har betydligt fler lojala kunder än DocMorris och för att behålla dessa, måste servicenivån bli högre och uppmärksammas av kunder. På det sättet stämmer kundens upplevelse dessutom överens med ledningens förväntningar. DocMorris har inte speciellt många lojala kunder enligt enkätundersökningen, men däremot har de stora möjligheter att ta vara på deras nyetablerade verksamhet. De har stora möjligheter att nischa sin verksamhet och erbjuda någonting unikt, vilket är viktigt på en konkurrensintensiv marknad (Hernant & Boström, 2010).

Som kan konstateras av ovanstående gap-analys framkommer det en del gap på apoteksmarknaden idag. För att kunna undvika gap i alla dess former, är det oerhört viktigt att förstå hur arbetet med service kan leva upp till kundens förväntningar (Robledo, 1991). Det är viktigt att undersöka vad och hur kunden förväntar sig att företaget ska agera och leverera i serviceprocessen. Genom gapen ovan nämnt framkommer det tydliga svårigheter för personal att leverera den servicenivå och kvalitet som ledningen vill, vilket är ett vanligt problem. Robledo (1991) menar att servicekvalitet blir som bäst, när en djupdykning i skillnaden mellan upplevd och förväntad service görs. Genom marknadsaktiviteter och andra undersökningar, kan företaget således ta reda på kundens förväntningar och därmed försöka åtgärda de gap som uppstått ovan.

4.3 Vilken roll spelar lojalitet på apoteksmarknaden idag?

”Apoteket AB har en sådan otroligt stark position på marknaden och gillas av det svenska folket”

(Slunge, 2011. Se bilaga 4) säger Slunge. Apoteket AB vinner mycket genom sin starka position på marknaden och med ett monopol som varat i 40 år har kunden aldrig haft några alternativ att vända sig till om missnöje har uppstått. Tills nu. Vesel och Zabkar (2010) menar att just möjligheten till andra alternativa aktörer är viktigt i frågan om kunden är lojal eller inte. Jakten på lojala kunder är ett ständigt pågående arbete för företag. För att skapa och behålla lojala kunder, är det förmågan att inte ge kunderna några andra alternativ än sina egna varor, produkter eller tjänster, som leder till framgång (Vesel & Zabkar 2010). När det handlar om apoteksmarknaden blir det allt mer problematiskt att vara unik inför kunden.

Idag finns tolv alternativa aktörer för kunden som söker ett apotek, tolv aktörer som ständigt blir

fler. Samtliga aktörer har därför hamnat i ett kritiskt läge för att behålla sin position på marknaden. I undersökningen som genomfördes på Apoteket AB, svarade 40 av 50 tillfrågade att de kände sig lojala mot företaget (se diagram 3)

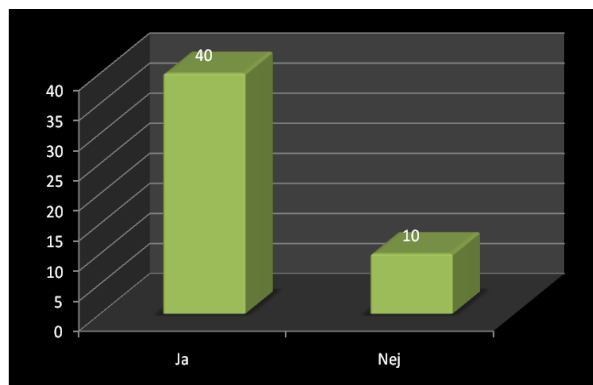


Diagram 3. Känner du dig lojal mot företaget? Resultatet visar de 50 svarande på Apoteket AB

Apoteket AB gillas som sagt av svenska folket och trots den stora utmaning som ligger framför dem, har de ett varumärke som är väletablerat hos kunderna. Som diagrammet ovan visar på ett tydligt sätt, är det en stor skillnad mellan lojalitet och icke-lojalitet hos Apoteket AB. Det kan vara ett tecken på att Apoteket AB, trots nya aktörer, inte har ändrat sitt koncept eller gjort andra stora förändringar som påverkat kundens lojalitet. Precis som Brondmo (2001) skriver i sin artikel handlar lojalitet i grund och botten om att fortsätta med det som gjorde att kunden/kunderna blev lojala från början.

4.3.1 Falsk lojalitet övergår till lojalitet

Med hjälp utav samma data, kan vi se en förändring från ”falsk lojalitet” till ”lojalitet” i enlighet med vad Dick & Basu (1994) och O’Malley (1998) skriver. Även om kunderna inte haft andra alternativ än Apoteket AB innan omregleringen, medförde detta att kunder som möjligtvis hade valt andra apotek om chansen funnits, var tvungna att stanna kvar på Apoteket AB eftersom inget annat alternativ fanns. Detta är ett exempel på vad ovan nämnda författare menar om falsk lojalitet, där kunden med hög inköpsfrekvens inte nödvändigtvis behöver vara nöjda. Här handlar det istället om tillfällig lojalitet som uppvisas på grund av till exempel externa influenser och

marknadssituation, som i detta fall en monopolistisk marknad utan valmöjligheter (Dick & Basu, 1994). När omregleringen skedde på apoteksmarknaden, öppnades dörrarna för de nya aktörerna och marknadssituationen ändrades snabbt. Kunderna blev exponerade inför alla nya aktörer och dessutom uppenbarade sig problem med att skilja aktörerna åt (www.market.se) som i sin tur orsakar ytterligare problem. Mitchell & Papavissiou (1998) menar att företag måste förstå vikten av att behålla särskiljningsförmågan inför konsumenterna, för att lojalitet ska uppstå. En förklaring till varför övergången skett, kan bero på att de kunder som varit ”falskt lojala” tidigare hos Apoteket AB, kan nu ha insett mångfalden på den nya marknaden och gör nu ett aktivt val, genom att gå till den aktör de alltid gått till. Detta i sin tur gör att kunden blir ”lojal” på riktigt hos Apoteket AB, i enlighet med Dick & Basu (1994).

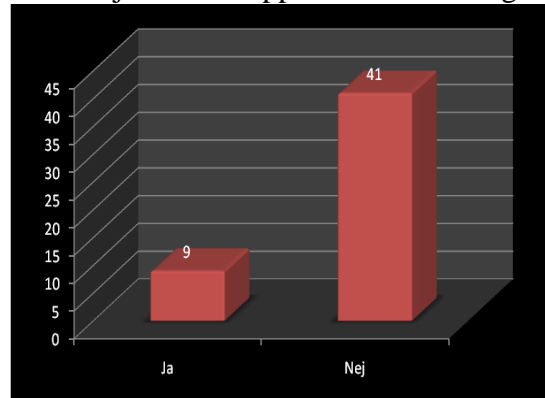


Diagram 4. Känner du dig lojal mot företaget? Resultatet visar de 50 svarande på DocMorris

4.3.2 Latent lojalitet övergår till lojalitet

41 av 50 på DocMorris menade att de inte kände sig lojala mot företaget (se diagram 4). Kunderna faller således inom kategorin ”icke lojala” i enlighet med Dick och Basu (1994). Anledningen till att ett företag har ”latent lojala” kunder, kan bero på just marknadssituationen, om företaget är nytt på marknaden (Dick & Basu, 1994). DocMorris är ett helt nytt apotek, som etablerat sig på helt nya platser. Slunge påpekar problematiken med att starta ett helt nytt apotek ”... *det är tio gånger lättare att köpa ett gammalt apotek än att skapa ett nytt, för då ska du skapa kundkrets och förtroende också vidare*” (Slunge, 2011. Se bilaga 4) Det sistnämnda kan bero på att kunden, av ren vana går till samma apotek som tidigare, utan att lägga märke till butiksnamn eller varumärkesbyte.

Den negativa inställningen mot lojalitet, kan också bero på antalet nya aktörer som nu finns på marknaden. Mitchell & Papavassiliou (1997) menar att på en marknad med likriktade och odifferentierade produkter är det vanligt att lojaliteten brister. Anledningen till detta är att kunden ofta undersöker de andra alternativ som ges på marknaden. En intressant aspekt att ta med i diskussionen kring DocMorris är att det hyser en så kallad ”latent lojalitet” i symbios med ”icke lojalitet”. Icke lojaliteten tycks visa sig när frågan ställdes om kunderna kände sig lojala och majoriteten sa nej. När frågan ställdes vad kunden ansåg vara bra med apoteket, svarade 28 av 50, att de var närheten som spelade in (se diagram 1). Det är signifikativt med vad Dick & Basu (1994) menar när de pratar om latent lojalitet, där lojaliteten enbart uppvisas på grund av faktorer såsom extraerbjudanden, marknadssituation eller närhet. Det innebär, att skulle en konkurrent öppna upp

inom liknande avstånd med bättre erbjudanden, förlorar det aktuella företaget sina kunder till den nya konkurrenten. Detta skulle kunna innebära, att om en ny aktör öppnar upp i närheten av DocMorris, ligger företaget i riskzonen att förlora kunden till konkurrenten.

4.3.3 Möjlighet för ”icke-recept”- belagd medicin

Tapp (2005) menar att en kund som precis börjat konsumera hos ett företag, ofta handlar mer av vad företaget har att erbjuda. I diskussionen kring apoteksmarknaden, verkar Tapps (2005) teori stämma överens i praktiken. Jämför diagram 5 och diagram 6, så uppenbarar sig den teoretiska anknytningen. 30 av 50 svarande på DocMorris hade

köpt icke-receptbelagd medicin, vilket då innebär till exempel Alvedon eller hudvårdsprodukter. Hos kunderna på Apoteket AB ser det annorlunda ut, där 28 av 50 köpt receptbelagd medicin. Detta kan bero på Apoteket AB:s traditionella roll, där kunderna är

vana vid att Apoteket AB är en plats för att hämta

medicin. Det receptbelagda sortimentet står idag för 80 % av omsättningen (se intervju med Slunge, bilaga 4) och är prisreglerat av Läkemedelsverket.

De resterande 20 % av sortimentet bestäms och prissätts av företagen själva och här finns således en stor möjlighet att bli framgångsrika genom att finna varor med bättre marginaler och samtidigt fånga

kunden med unika erbjudanden. DocMorris har

anammat denna möjlighet, då företaget, som de enda apotek i Sverige, erbjuder hudterapeuter.

Swärd förklarar detta i citatet nedan:

” Jag tror också att apotekskedjorna kommer att bli tvungna att nischas mer. Frågor som ”vad är det för speciellt med er i jämförelse med andra apotek?” får vi dagligen och ska vi få kunderna att aktivt välja en viss apotekskedja måste vi också ha ett tydligt erbjudande. På vårt företag erbjuder vi t.ex. råd från hudterapeuter, en helt ny yrkeskategori i apoteksvärlden, samt att vi kommer ta in sjuksköterskor på apoteken. Detta ger oss ett tydligt erbjudande ut mot kund och hjälper oss också i den rådande bemanningssituationen.

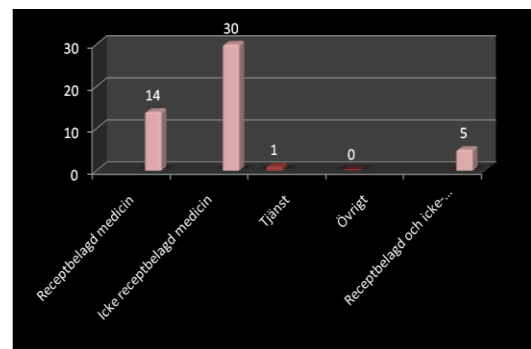


Diagram 5. **Vad har du köpt idag?** Resultatet visar de 50 svarande på DocMorris

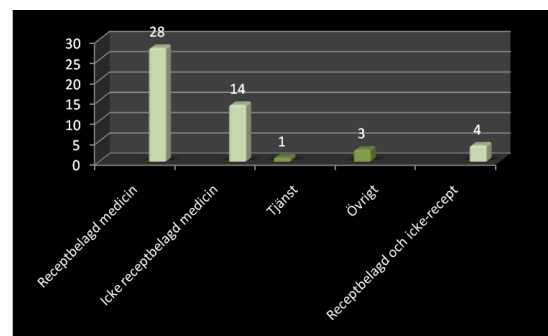


Diagram 6. **Vad har du köpt idag?** Resultatet visar de 50 svarande på Apoteket AB

Detta gynnar våra kunder, det finns plötsligt personal med spetskompetens även för andra områden än läkemedel”(Swärd, 2011. Se bilaga 6)

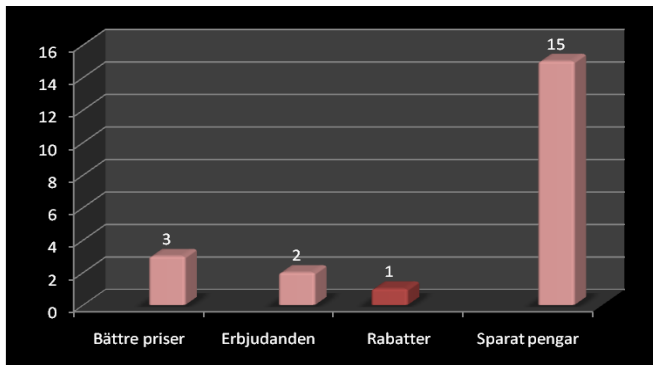


Diagram 7. Om du är positiv till lojalitetsprogram, hur kommer det sig? Resultatet visar de svarande på DocMorris som var positiva.

4.3.4 Amerikansk inspiration till lojalitetsprogram

”Om jag hade handlat mer om jag var med i en kundklubb? Vilken fråga, klart jag hade!”

Citatet ovan sades av en utav respondenterna på Apoteket AB i centrala Göteborg. Ett sätt att

behålla lojala kunder och locka nya är genom lojalitetsprogram. Enligt Vesel & Zabkar (2009) är dessa lojalitetsprogram till för att

identifiera men samtidigt belöna lojala kunder och syftet är att främja just långsiktiga förhållanden.

Utifrån diagram 7 och diagram 8, ser vi hur kunderna ställer sig till just lojalitetsprogram på de olika apoteken. På DocMorris är det 21 av 50, som är positiva till lojalitetsprogram och 15 av de 21 menar att den största anledningen detta är för att de skulle kunna spara pengar (se fig. 7). My-

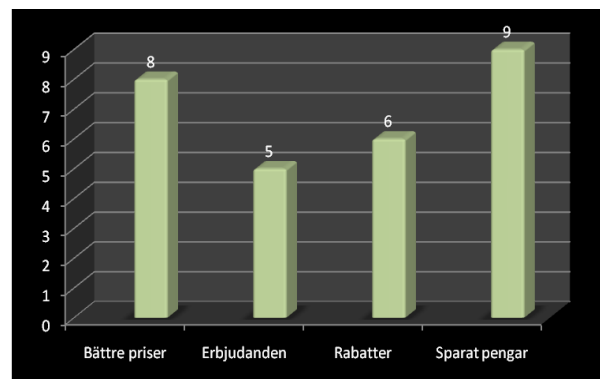


Diagram 8. Om du är positiv till lojalitetsprogram, hur kommer det sig? Resultatet visar de svarande på Apoteket AB som var positiva.

Waarden (2008) menar att lojalitetsprogram är ett bra sätt att skapa personliga relationer med kunderna. I fallet kring såväl Apoteket AB som DocMorris, borde denna personliga relation tas till fasta på. I dagsläget menar de svarande att de framförallt ”sparat pengar” på dessa lojalitetsprogram. Detta är en risk när kunderna ännu inte är helt lojala. Riskabelt är det ytterligare på DocMorris, där endast 9 av 50 kände lojalitet för företaget. Risken för att kunder inom gruppen ”falsk lojalitet” byter apotek på grund av ännu bättre priser är stor. Att istället syfta till att skapa ett långvarigt lojalitetsprogram, även i form av icke-monetära belöningar som Vesel & Zabkar (2009) poängterar, är viktigt. Här skapas istället ett lojalitetsprogram, där enda syftet inte är att spara pengar utan där kunden i fråga trivs med företaget och dess erbjudanden. På Apoteket AB var det fler som var positiva till lojalitetsprogram, 29 stycken av de tillfrågade (se diagram 8). Detta kan dels ha att göra med att Apoteket AB redan har ett lojalitetsprogram, ApoPlus och som många möjligtvis redan är med i. Dock verkar det som att kundklubben hade kunnat marknadsföras ytterligare. I och med att 40 av 50 tillfrågade kände sig lojala mot företaget (se diagram 1), borde

det var betydligt fler som ställer sig positiva till kundklubbar, då lojala kunder i större utsträckning är mer positiva till detta (Söderlund, 2001). Problemet kan ligga i att kunden på den nya apoteksmarknaden, med större utbud, kan uppleva ”shopping-trötthet” i enlighet med (Mitchell & Papavassiliou, 1997). Detta kan påverka inställningen och erfarenheten kring företaget i allmänhet, men i det aktuella fallet kan det även påverka inställningen till lojalitetsprogram, och vara vara förklaring till varför inställningen inte är högre.

Trots 50 tillfrågande, var det enbart 21 som var intresserade eller positiva till ett lojalitetsprogram på DocMorris vilket tydliggör ett problem. Butscher (2008) skriver, att lojalitetsprogram ofta inte tillämpas förrän hårdnande konkurrens uppstår, vilket borde utnyttjas från början. DocMorris slår sig in på en helt ny marknad som en helt ny aktör i helt nya lokaler, varför lojalitetsprogram borde marknadsföras ytterst tydligt och ses som ett stort konkurrensverktyg för att skapa lojala kunder. Detta är också ett bra alternativ att bygga ett positivt helhetsintryck i butiken, enligt Söderlund (2001). Swärd poängterade i sin intervju, hur viktigt det var att marknadsföra sig rätt till kunden då de inte har en ända kund från början ” På grund av att vi jobbar i ett företag som enbart har startat nya apotek är detta en stor fråga – vi har ju inte en enda kund från början! (Swärd, 2011. Se bilaga 6). De som var negativt inställda till lojalitetsprogram, menade på att de bland annat ”handlar vad de behöver” eller

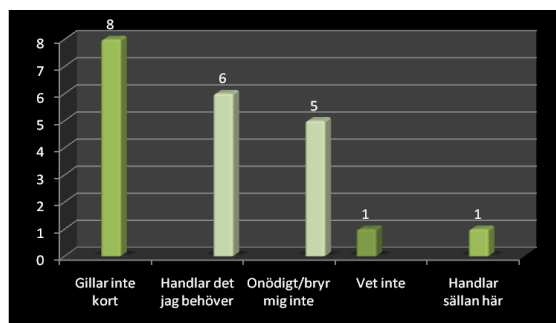


Diagram 9: Om du inte är positiv till lojalitetsprogram, hur kommer det sig? Resultatet visar de 21 svarande som inte var positiva till lojalitetsprogram från Apoteket AB

”handlar sällan här” (se diagram 9 och 10) och är därför inte intresserade att vara medlemmar i ett lojalitetsprogram. Slunge poängterade dock i intervjun, att ett bra alternativ till lojalitetsprogram finns att hämta från USA:

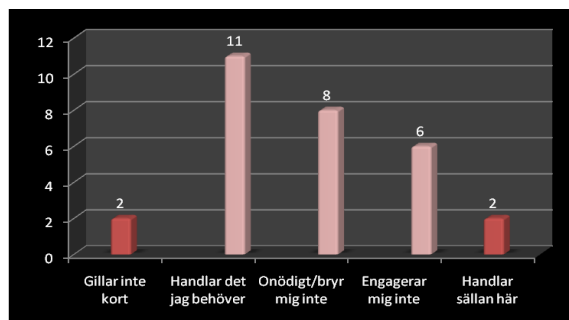


Diagram 10: Om du inte är positiv till lojalitetsprogram, hur kommer det sig? Resultatet visar de 29 svarande som inte var positiva till lojalitetsprogram från DocMorris

” USA så har du ju CVS, de har kundklubbar, de knyter alltså kunden till sig. Så där kan jag tänka mig att man utvecklar en del tjänster kring en sådan. Och framförallt en sådan, idag är det fritt fram på svenska marknaden för en, varumärkesleverantörerna själva”(Slunge, 2011. Se bilaga 4)

Citatet förklarar ett program som är inriktade på olika kundgrupper och kategorier. Kunder som ofta

handlade till exempel diabetestillbehör, kunde få erbjudande om att medverka i ett lojalitetsprogram för just diabetes och få erbjudanden på varorna som de ofta köper inom den kategorin. Detta borde såväl DocMorris som Apoteket AB applicera på sina verksamheter. De båda anledningarna ”handlar sällan här” och ”handlar det jag behöver” (se diagram 9 och 10) kan därmed uteslutas. Om kunden i fråga handlar mycket ”hjälp-produkter” till en sjuk person med diabetes, är det just erbjudanden och rabatter kring den produktgruppen som är relevant och rabatter om produkter som kunden i fråga inte köper, utesluts. Detta gör att kategorin ”handlar det jag behöver” också kan uteslutas, eftersom aktuellt apotek just erbjuder det som kunden oftast behöver. Även ”handlar sällan här” kan uteslutas i form av dessa speciella lojalitetsprogram, då kunden med största sannolikhet kommer välja att handla det hos aktuella apotek oftare, om dessa typer av erbjudanden finns.

4.3.5 Egna varumärken

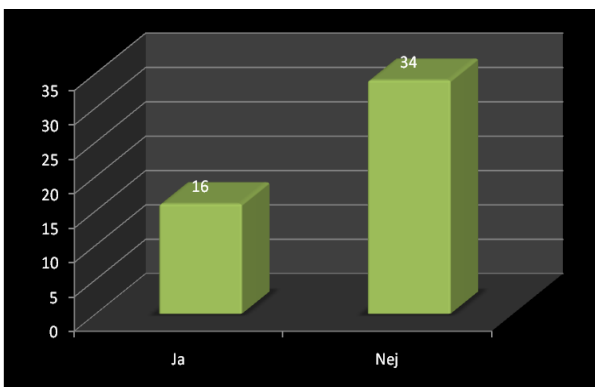


Diagram 11: **Känner du till apotekets egna varor?** Resultatet visar de 50 svarande från Apoteket AB

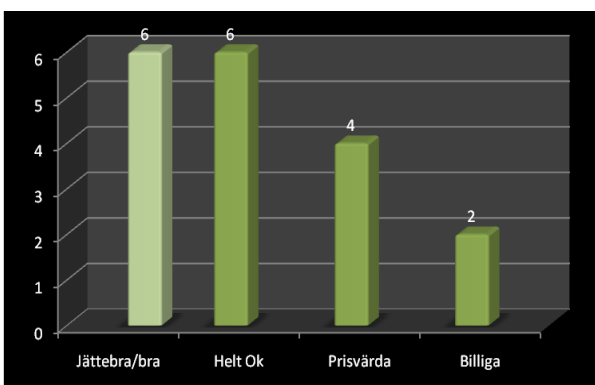


Diagram 12. **Om ja, vad tycker du om apotekets egna varumärken?** Resultatet visar de svarande från DocMorris.

Det krävs djup insikt i hur kunden värderar de olika kriterier i tjänstebudet. Ett sätt att differentiera sig på marknaden idag, är genom att erbjuda kunden EMV, egna märkesvaror (Mitchell, Kiral, 1998). Slunge säger i diskussionen kring EMV;

”... vissa kedjor kommer få bättre sortiment och framförallt EMV alltså egna varumärken... Jag vet inte om du känner till Apofri, Apotekets eget varumärke? Det är de enda som har tagit fram, och vi har gjort analyserna själv”
(Slunge, 2011 se bilaga 4)

Mijatovic, butikschefen på Apotek AB säger i intervjun: *”Alltså det är något som vi jobbar med liksom, det tjänar vi pengar i alla fall, det är någonting vi är stolta över, vi tycker att vi har bra produkter så att...”* (Mijatovic, 2011. Se bilaga 5).

Apofri är således Apoteket AB:s egna varumärke på värktabletter och kombinerat med hudcrémer från märket Apoliva, Apotekets Senap och Försvarets Hudsalva som ytterligare produkter i kategorin EMV, har Apoteket AB stora möjligheter att

använda detta som ett differentierings- och konkurrensverktyg. Men, enligt kundundersökningen (se diagram 11) var det endast 16 av 50 tillfrågande på Apoteket AB som kände till varumärkena. Genom att använda den siffran, kan Apoteket AB ta vara på sin position. De har här en möjlighet, att skapa ännu fler lojala kunder genom att marknadsföra sina egna produkter ännu mer. Apofri är en receptfri värktablett med stora konkurrenter, så som Alvedon och Panodil. Hade Apoteket genom en större och bredare satsning i med lojalitetsprogram och erbjudanden kring EMV hade Apoteket AB kunnat få kunder att öppna ögonen för värktablett. Det är ett kraftigt konkurrensverktyg, menar Mitchell och Kiral (1998), eftersom de inte går att imitera. Genom de egna varumärkena binder således Apoteket AB sina kunder till sig, då den annars så odifferentierade marknaden, inte kan imitera produkten. I diagram 12 (ovanstående sida) går det dessutom att se, vilka positiva erfarenheter kunderna hade från Apotekets EMV, varför anledningen till att använda detta som ett kraftigt konkurrensmedel, stärks ytterligare.

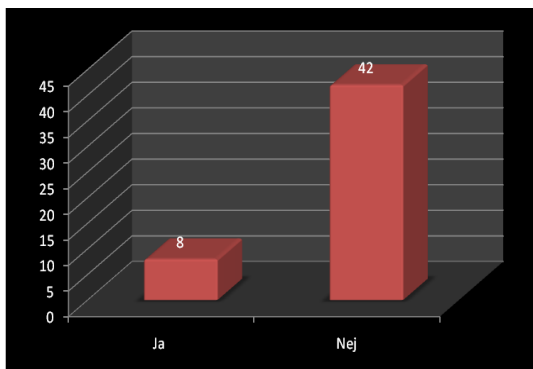


Diagram 13. Om ja, vad tycker du om apotekets egna varumärken? Resultatet visar de svarande från DocMorris.

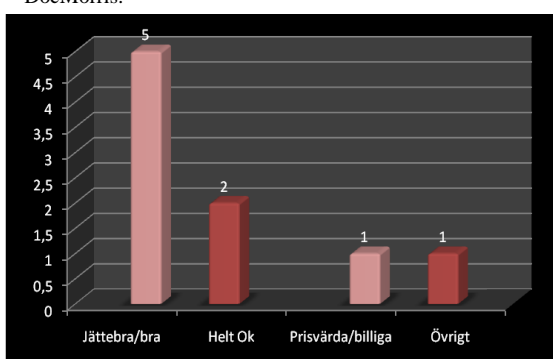


Diagram 14. Om ja, vad tycker du om apotekets egna varumärken? Resultatet visar de svarande från DocMorris.

På DocMorris har de ännu inte utvecklat detta konkurrensverktyg, men de har stor möjlighet att göra det. Däremot säljer det apotekets ACO-produkter, vilket enbart 8 av de 50 svarande kände till (se diagram 13). Det är en produktgrupp som samtliga apotek får sälja. Slunge bekräftar: "... samma gamla Aco-produkter var du än går. Till och med om du går på DocMorris, det är samma gamla..." (Slunge, 2011. Se bilaga 4) För att förstärka och utveckla en butik och locka en konsument, handlar det om att göra butiken och dess erbjudanden attraktiva för kunden (Hernant & Boström, 2010). Genom EMV är detta möjligt, då det är ett unikt och användbart redskap att skapa lojala och trygga kunder. På DocMorris är kunderna, även här, positiva till det egna varumärket som erbjuds (se diagram 14).

En möjlighet för de nyligen tillkomna apoteken är att tillsammans, genom *coopetition* lösa situationen med att framställa attraktiva produkter för sina kunder. Genom att dela på de kärnkompetenser som företagen idag besitter kan de dela på kostnaderna av att bygga upp produktportföljer som kan anpassas efter varje företags profil. Författarna Bengtsson & Kock

(2000) menar att kostnaden för transportfunktioner skulle även kunna delas mellan konkurrenterna för att minska kostnader utan att kunden märker någon skillnad.

Sammanfattningsvis finns det stora utmaningar för såväl Apoteket AB som DocMorris i jakten på lojala kunder. Apoteket AB har huvudsakligen lojala kunder, men har problem med att marknadsföra sitt lojalitetsprogram och sina EMV. Genom en djupare granskning av dessa två aspekter och en satsning på såväl marknadsföring som annan information kan Apoteket AB skapa såväl lojala som tillfredställda kunder. Apoteket AB bör ta vara på sin starka position på marknaden och i och med den höga konkurrensintensitet som råder är det viktigt att se till sina resurser och vad som faktiskt finns att arbeta med. På DocMorris finner vi problematiken kring lojaliteten då enbart ett fåtal kände sig lojala mot företaget. Det är visserligen inte så förvånande då företaget är nytt på marknaden. Istället för att se det på ett negativt sätt borde DocMorris arbeta och utveckla ett lojalitetsprogram för att locka och behålla kunder. I takt med det borde det kraftiga konkurrensverktyget EMV vara en intressant aspekt för DocMorris.

Lojalitet är oerhört viktigt på den nya apoteksmarknaden. Det är inte hållbart med varken falsk, latent eller icke-lojalitet i dagsläget. Var som helst kan nya aktörer utvecklas och bli ytterligare en spelbricka att försöka ta stor plats på apoteksmarknaden. Lojala kunder är problematiskt att skapa och behålla men som Tapp (2005) skriver går det likaställa lojal kund med företagets lönsamhet. Jakten på den lojala kunden må kosta såväl kapital som personal och energi, men är en livslång investering som aldrig kan ersättas eller bytas ut.

5. Slutdiskussion

Utifrån vårt syfte, vilka faktorer som är viktiga vid val av ett apotek, kommer vi utifrån analysen besvara våra frågeställningar samt dra slutsatser. Vidare kommer vi föra en diskussion kring slutsatserna för att avslutningsvis ge förslag för framtida forskning men även redogöra våra egna reflektioner efter avslutad uppsats.

Med utgångspunkt från vårt syfte, att undersöka kundens inställning till den nya marknaden samt vilka faktorer som är viktiga vid val av ett apotek, kommer vi utifrån analysen besvara våra frågeställningar samt formulera slutsatser. Sådär i slutet av uppsatsen kan vi konstatera att den framtid som spåddes av Sheth, Sisodia, & Sharma (2000) har nått marknaden. Bilden av apotekskonsumenten är på inget sätt enkel eller uniform och inte heller den nya apoteksmarknad som kommit bli ett hett samtalsämne sista tiden.

Den svenska apoteksmarknaden består idag av tolv aktörer, elva av dessa har tillkommit under de senaste två åren. Apoteksmarknaden är således fortfarande en bransch i ständig förändring och det har visat sig att kundernas val är svårtolkade i denna utveckling.

Slutsatserna och svaren på våra frågeställningar kan summeras som att kunden väljer apotek efter främst tre kriterier. Dessa är personalens engagemang, personalens kunskap, samt närheten till apoteket. Hur företagen tar hänsyn till kundens förväntningar, framkom tydligt i gap-analysen. Företagen har problem med att leverera den servicekvalitet och engagemang som kunderna förväntar sig och bilden över vad kunden vill ha stämmer inte överens med företagets uppfattning. Lojalitet spelar en viktig roll i förändringsprocessen kring apoteket. Lojala kunder är en ständig kamp och de båda apoteken behöver utveckla strategier för att öka och behålla lojala kunderna, detta för att säkerställa sin position på marknaden.

Inledningsvis i uppsatsen presenterades en artikel från tidningen Market som menade att lokalisering, pris och sortiment inte längre lockade kunden. Viktigare i framtiden är istället mjuka värden såsom atmosfär och känslor i butiken och hur detta skulle vara det viktigaste redskapen i den nya konkurrensen. Vi är beredda att hålla med till viss del. Med en nyvunnen vetskap om vad kunderna på Apoteket AB och DocMorris värderar högst vid val av apotek, vore det dåraktigt att påstå att de hårda värdena inte har betydelse. Samtidigt ser vi hur konkurrensen ständigt tvingar fram nya medel hos de olika aktörerna, något som framgår i alla de intervjuer som genomförts.

Service är alltså centralt och för att ytterligare komma på djupet med hur väl företagen arbetar med detta undersöktes om ett servicegap föreligger mellan kunderna och företagen. I analysen ser vi att företagens bild av kundernas krav inte stämmer överens. De gap som uppenbarade på apoteksmarknaden, var att den serviceleverans som företaget menade att de levererade till kunderna, inte uppfattades av kunderna själva. Vi menar, att detta kan bero på den snabba utvecklingen som skett på apoteksmarknaden och att företagsledningen sätter upp krav och riktlinjer utan att implementera dessa korrekt i såväl butik som hos personal. Ledningen (utifrån våra intervjuer) vill påvisa att det är medvetna om personalens engagemang och intresse, eftersom de vet att det är ett starkt konkurrensmedel. Men oavsett hur medvetna ledningen är om denna viktiga aspekt, spelar det ingen roll så länge det inte implementeras och aktiviteras av personalen.

Utmaningen för hela branschen i framtiden, kommer handla om att arbeta tillsammans med kunskap och kvalitetsfrågor för att behålla ett fortsatt förtroende. Apoteksbranschen skulle troligtvis inte överleva en förtroendeskanal, och det är kanske här apoteksmarknaden på riktigt skiljer sig från övrig handel. Förtroendet som enligt såväl respondenter i enkäten och intervjupersoner angivit som en viktig aspekt är enligt vår mening signifikativt med apoteken. Apoteken skulle aldrig, likt ICA med sin köttskandal, reda ut en stor förtroendekris.

På den nya marknaden har konkurrensintensiteten ökat drastiskt och kundens krav och förväntningar har blivit allt högre, men apotekens kunskap om kunderna blir sämre. I takt med att företagen måste vinna marknadsandelar, öka lönsamheten och bli allt mer effektiva, tappas de mest banala begreppen inom serviceverksamheter bort; kundens förväntningar. Det är inte alltid innovation i butikslokaler och produktutbud som fokus ska ligga på, utan arbetet att skapa och leva upp till kundens förväntningar.

Det har framkommit i undersökningen, att personalens engagemang och service värderas högst av de svarande på DocMorris. På Apoteket AB däremot, var det närheten som ansågs vara det viktigaste kriteriet vid val av apotek. En tänkbar anledning hade kunnat vara, att väljer kunden det traditionella, statligt ägda Apoteket AB, görs det antagligen, mycket på grund av förtroende och trygghet. På DocMorris, däremot, är kraven på personal högre. Detta kan ha att göra med de övriga tio privata aktörer. Väljer kunden en privat aktör, är valmöjligheterna många om de inte är tillfredsställda med personalen och servicen där. Anledningen till att service anses viktigare här, är på grund av att just trygghet och tradition är en bidragande faktor till trygghet hos de nya aktörerna. Nej, här det handlar snarare om att leverera hög servicekvalitet, utöver det vanliga.

Oavsett om kunden är nöjd med det trygga, traditionella Apoteket AB kommer de privata aktörer på marknaden, så småningom också att stadga sig och även de, inbringa trygghet hos kunderna. Därför är det viktigt att ständigt ta vara på de konkurrensfördelar som inte behöver kosta för mycket resurser. När frågan om vad kunden tyckte var bra med det aktuella apoteket, var det inte speciellt många på något av apoteken, som menade att personalens service och kunskap var bra. Hade apoteken tänkt mer långsiktigt, hade de förmodligen insett vilka möjligheter som finns inom företaget. Genom att ledningen förmedlar rätt strategi och ställer rimliga krav på sin personal, är det betydligt lättare för personalen att tillfredsställa kunderna och göra det personliga mötet till en upplevelse.

Genom att leva upp till kundens förväntningar är även möjligheten att skapa fler lojala kunder större. Genom lojalitetsprogram får företaget möjlighet att lära känna sina kunder och möta deras behov på ett enklare sätt. Genom rabatter och erbjudanden förhindrar företaget också att kunden går till konkurrenterna. Ett alternativ som är intressant att diskutera är hur företagen kan utveckla EMV, egna varumärken då detta är ett starkt konkurrensverktyg och borde utnyttjas. Genom EMV har företaget möjlighet, även där, att skapa lojala kunder. EMV är unika för det aktuella företaget och är kunderna nöjda och tillfredsställda med dessa produkter, är sannolikheten för att de ska bli lojala betydligt högre. I och med att framställandet av EMV är kostsamt, finns det en möjlig väg. Genom att samarbeta med konkurrenterna kan fördelar skapas. Syftet med omregleringen är som känt, att skapa en bättre marknad ur kundens syn. Ett samarbete dem emellan, även kallat *coopetition* är att föredra då företagen kan dra nytta av varandras erfarenheter. Detta skulle i vår mening inte påverka kundens val eller bild av apoteken eftersom detta samarbete sker utanför kundens syn och långt bort från marknadsplatsen.

Kunderna har idag, en möjlighet att välja var de skall vända sig för att inhandla sina läkemedel. Under arbetets gång har en tanke växt fram hos gruppens medlemmar. Trots den nya apoteksmarknadens ringa ålder och kundernas nyvunna makt att välja, är det kanske tid för branschens aktörer att inleda sina val. Kan framtiden handla om hur företagen väljer sina kunder?

En väg att gå för att välja kunder är, som ovan nämnt, att erbjuda egna varumärken. Vinsterna blir dubbla, dels ekonomiska och dels lojalitetsmässiga. Vidare kan tjänsteutbudet utökas, precis på det sättet som DocMorris gjort, genom att erbjuda hudbehandlingar. Goda exempel på hur apotek i USA har skapat kundgrupper efter kunders unika behov kan också vara en förebild för den svenska

marknaden.

I analysen såg vi hur närheten till apoteket visade sig vara speciellt viktigt i ålderskategorin 20-29 år. Här har apoteken möjlighet att välja en kundgrupp. Placera sig nära kunden för att locka kunden till sig. Ett exempel skulle kunna vara ett ungdomsapotek på en tågstation eller nära ett universitet. Ytterligare ett förslag kring ungdomsapotek är att placera apoteket på ett köpcentrum och därmed ta del av de agglomerationsfördelar som diskuterats i analysen. Många möjligheter finns på den nya marknaden, där kundens val kanske kan komma att kompletteras av företagets val.

5.1 Avslutande ord

Den stora förändring som skett på apoteksmarknaden går inte oberörd förbi varken företagen eller kunderna. Apoteken, såväl statligt som privat, har en lång väg att gå för att skapa den trygga och traditionsenliga marknad som de vanligtvis förknippas med.

Kunderna är idag förvirrade och frustrerade. Företagen är idag förvirrade och frustrerade. Bortom lönsamhet, effektivitet och vinstmarginal och bortom kundklubbar, egna varumärken och förväntningar, döljer sig fortfarande ett apotek. Ett apotek som säljer Bamse - plåster till minstingen och penicillin mot en ilsken halsfluss. Ett apotek som måste fortsätta, trots ökade krav och förväntningar, med vad de förknippas med. Ett apotek som hjälper såväl dig, mig och alla andra, oavsett åkomma. Oavsett om marknaden är privat eller statligt. Oavsett om kunden är förvirrad eller inte. *Apoteket är alltid apoteket.*

6. Egna reflektioner

Med facit i hand är det lätt att vara efterklok, en klyscha som visat sig passa bra i samband med uppsatsarbetet. Lärdom kommer inte gratis och mycket tid ha lagts ner på detta arbete för att nå fram till en färdig produkt. Vi är nu stolta och nöjda över den uppsats vi lyckats frambringa. Hade vi fått möjligheten att göra om uppsatsen, hade vi inte angripit vårt problemområde på samma sätt.

Det empiriska materialet är välgjort i uppsatsen, men kan uppfattas som tämligen tunt. Enkäten som delades ut, konstruerades för tidigt i processen och medförde en del frågor kändes för allmänna och överflödiga i vår analys. Problemet var alltså, att enkäten formulerades för att besvara den initiala frågeställning som var vår utgångspunkt i början av skrivandet. Som i de flesta längre skrivandeprocesser ändras frågeställningarna efter hand och så var även fallet för oss. Enkäten blev därför inte lika effektiv som den hade kunnat bli. Intervjuerna vi genomförde hade också kunnat göras annorlunda. Samma problem med frågeställningen uppenbarade sig i vårt empiriska material när vi skulle analysera de intervjuer som genomförts. Intervjuerna var utformade efter tidigare frågeställning men också med utgångspunkt från enkäten. I och med att processen är ständigt i förändring, gjorde detta att allt material i intervjuerna inte gick att använda i vår analys.

Vid intervjun med butikschefen på DocMorris, Dragana Mijatovic, uppkom dessutom kommunikationsproblem mellan respondenten och intervjuaren, vilket gjorde att intervjun inte flöt på. Respondenten kändes obekvämt i situationen en rad gånger, då intervjuaren inte uppfattade vad hon sa. För att föra intervjun vidare blev intervjuaren tvungen att omformulera sina frågor för bättre förståelse. En del ledande frågor blev den naturliga effekten, då respondenten kändes stressad och nervös. Detta är en bra erfarenhet som innebär att en grundlig presentation av såväl forskargrupp som intervjupersonen själv, där det finns större en möjlighet att lära känna varandra bättre, är avgörande.

Vi vill dessutom göra dig som läsare medveten om, att undersökningen inte är generell. De svaren vi fått för är individuella åsikter, reflektioner och erfarenheter.

Förhoppningar om stora genombrott och revolutionerande upptäckter har bytts mot en ödmjuk inställning och uppfattning om hur omfattande processen kring uppsatsarbetet ter sig. Trots avsaknaden av häpnadsväckande resultat är lärdomen om processen en mycket värdefull insikt som vi alla tar med oss.

7. Förslag på vidare forskning

Under enkätundersökningens genomförande observerades att många kunder var kritiska mot lojalitetsprogram. Därför hade det varit intressant att studera närmare varför kunderna är skeptiska mot dessa typer av kundkort och kundklubbar. Det hade också varit intressant, att se hur inställningen till de Amerikanska kundklubbar som nämns i uppsatsen. I USA är det väldigt vanligt och det hade varit intressant att se hur vi svenskar ställer oss till att kategorisera de olika kundklubbarna efter behov.

Ytterligare forskning hade dessutom kunnat bedrivas med fokus att ta reda på hur efterfrågan på apotekstjänster på internet hade fungerat. Apoteket AB bedriver redan en nätbutik, med möjlighet för kunden att handla receptbelagd medicin, vilket är hett i USA. Forskning på hur kunderna ställer sig till detta apoteksfenomen hade kunnat bedrivas och undersökas, samt hur detta skulle kunna utvecklas. Samma krav kvarstår, företagen måste leva upp till vad kunden vill ha och förväntar sig, varför en djupgående undersökning i ämnet varit av stor vikt för framtida utveckling. Inträdeskraven är inte lika höga och förmågan till en stor kundkrets är betydligt större än i fysiskt butiker.

Ett annat perspektiv som hade varit intressant, hade varit att undersöka huruvida regeringens mål med omregleringen uppnåtts. I dagsläget, våren 2011, är det för tidigt för en sådan undersökning. Har målen och kraven på den nya apoteksmarknaden lyckats kan diskussionen om nästa utmaning (kanske ovannämna web-baserade apotek?). Har målen inte uppfyllts så hade det varit intressant att undersöka vart i ledet det brast och hur nya vägar kan tas.

Källförteckning

Litteratur och vetenskapliga artiklar

Bengtsson, M., Kock, S., (2000) “ ”Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No 2, pp. 411-426

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). “Managing the total customer experience”. Journal of personal selling and sales management. Vol. 43, No. 3, pp.85-89.

Brondmo, H. P. (2001). “The Engaged Customer: The New Rules of Internet Direct Marketing”. Harper Collins Publishers Inc, New York, US

Bryman, A. (2001). ”Samhällsvetenskapliga metoder”. Upplaga 1:4. Malmö: Liber AB.

Butcher, S. A. (1998). “Customer Clubs and loyalty programmes: a practical guide”. Gower Publishing Limited, England: Bodmin.

Cahill, D. J. (1995). “We sure as hell confused ourselves, but what about the customers?” *Marketing Intelligence & Planning*. Vol.13, No. 4, pp.5-9

Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C. & *Haglund, L.* (2001). ”Marknadsundersökning - en handbok”. Lund: Studentlitteratur AB.

Dick, A. & Basu, K. (1994). “Customer Loyalty: Toward Integrate Conceptual Framework. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No.2, pp.99-113”.

Eriksson, L. T. & Wiedersheim- Paul, F. (2002). “Att utreda, forska och rapportera”. 8: e upplagan, Malmö: Liber AB.

Hernant, M. & Boström, M. (2010). ”Lönsamhet i butik. Samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens”. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB.

Hochman, O., (2011). "Efficient agglomeration of spatial clubs". *Journal of Urban Economics*. Vol. 69, Issue 1, Sid. 118-135.

Johne, A. (1999). "Successful market innovation". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2 Iss: 1, pp.6-11.

Jurca, M. A. (2010). "The forms of unconventional advertising – a theoretical approach". *Management and Marketing Journal*. Vol. 8 Iss: 2, pp.323-333

Kvale, S. (1997). "Den kvalitativa forskningsintervjun". Lund: Studentlitteratur AB.

McGoldrick, P. (2002). "Retail Marketing". 2nd revised ed. International student.

Meyer-Waarden, L. (2008). "The influence of loyalty program membership on customer purchase behavior". *European Journal of Marketing*. Vol. 42, No. 1/2, pp.87-114.

Mitchell, V. W., & Kiral, R. H. (1995). "Primary and secondary store-loyal customer perceptions of grocery retailers". *British Food Journal*, Vol. 100 Iss: 7, pp.312 – 319.

Mitchell, V. W., & Papavassiliou, V. (1997). "Exploring consumer confusion in the watch market". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15 Iss: 4, pp.164 – 172.

O'Malley, L. (1998). "Can loyalty-schemes really build loyalty?" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16 Iss: 1, pp.47 – 55.

Oppewal, H., Holyoake, B. (2004). "Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior". *Journal of Retailing and Consumer Services* 11. pp.61-74.

Picone, G. A., Ridley, D. B., & Zandbergen, P. A. (2009). "Distance Decreases with Differentiation: Strategic Agglomeration by Retailers". *International Journal of Industrial Organization* 27.3, pp.463-473

Robledo, M. A. (1991). "Measuring and managing service quality: integrating customer expectations". *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 1, pp. 22-31.

Sheth, J. N., Sisodia, R., & Sharma, A. (2000). "The antecedents and consequences of customer centric marketing". *Journal of the academy of marketing Science*, Vol. 28, No 1, p.55-66.

Skålén, P., & Fougère, M. (2007). "Be(com)ing normal- not excellent: Service management, the gap-model and disciplinary power". *Journal of Organizational Change Managemen*. Vol. 20, No. 1, pp 12-37.

Söderlund, M. (2001). "Den lojala kunden". 1.1 upplagan. Malmö: Liber AB.

Tapp, A. (2005). "Principles of Direct and Database Marketing". 3:e upplagan. England, Essex: Pearson Education Limited.

Trost, J. (2010). "Kvalitativa intervjuer". Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). "Customer Loyalty and customer loyalty programs". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20 No.4, pp.294-316

Vesel, P., & Zabkar, V. (2010). "Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers". *European journal of marketing*, Vol 44, No 9-10, pp. 1334-1365.

Elektroniska källor

Hemsidor:

Sidans titel: Apoteket AB

URL:http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Inledning_Inledning.aspx

Ansvarig utgivare: Apoteket AB

Hämtat: 2011-05-01

Sidans titel: Apoteket AB

URL:http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Bolagsstyrning_Bolagsstyrning_Bolagsstyrning.aspx

Ansvarig utgivare: Apoteket AB

Hämtat: 2011-04-26

Sidans titel: Apoteksfakta

URL:<http://www.apoteksfakta.se/apotekets-historia>

Ansvarig utgivare: OG Group

Hämtat: 2011-05-04

Sidans titel: Apoteksfakta

URL:<http://www.apoteksfakta.se/apotek-monopolet>

Ansvarig utgivare: OG Group

Hämtat: 2011-04-21

Sidans titel: Apoteket Omstrukturering AB

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

Ansvarig utgivare: Apoteket Omstrukturering AB

Hämtat: 2011-04-14

Sidans titel: Apoteket Omstrukturering AB

URL: <http://omstruktureringsbolaget.se/sv/omregleringen/apotek-som-saeljs/soek-apotek?view=pixapotek>

Ansvarig utgivare: Apoteket Omstrukturering AB

Hämtat: 2011-04-16

Sidans titel: Apoteket Omstrukturering AB

URL: <http://omstruktureringsbolaget.se/sv/omregleringen/bakgrund>

Ansvarig utgivare: Apoteket Omstrukturering AB

Hämtat: 2011-04-06

Sidans titel: DocMorris Apotek

URL: <http://www.docmorris.se/Om-oss/>

Ansvarig utgivare: DocMorris Apotek

Hämtat: 2011-04-21

Sidans titel: NE

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

Ansvarig utgivare: Nationalencyklopedin 2011

Hämtat: 2011-05-06

Sidans titel: Läkemedelsverket

URL: <http://www.lakemedelsverket.se/malgrupp/Foretag/Medicinteknik/Vagen-till-CE-market/Allmanna-och-vasentliga-krav/>

Ansvarig utgivare: Läkemedelsverket

Hämtat: 2011-05-22

Elektroniska tidskrifter:

Sidans titel: Market

URL: <http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Sa-ser-kundernas-shoppingbehov-ut/>

Ansvarig utgivare: Forma Magazines AB

Artikel publicerad: 2011-01-19

Artikel hämtad: 2011-05-04

Artikels författare: Anders Warma Faring

Sidans titel: Market

URL: <http://www.market.se/Branschindex/Snabbindex/Apoteksindex/Augusti-2010/Kunderna-blandar-ihop-apoteken/>

Ansvarig utgivare: Forma Magazines AB

Artikeln publicerad: 2010-09-23

Artikel hämtad: 2011-04-26

Artikels författare: Okänd

Sidans titel: Market

URL: <http://www.market.se/Brancher/Dagligvaror/Unik-undersokning-Nya-apotek-battre-pa-service/>

Ansvarig utgivare: Forma Magazines

Artikel publicerad: 2010-06-02

Artikel hämtad: 2011-04-16

Artikels författare: Björn Nylund

Sidans titel: HD

URL: <http://mobil.hd.se/helsingborg/2010/03/27/fler-butiker-till-raa-center/>.

Ansvarig utgivare: hd.se och Helsingborgs dagblad

Artikel publicerad: 2010-03-27

Artikel hämtad: 2011-04-03

Artikels författare: Jonas Nilsson

Övriga källor

Tidskrifter

Jill Bederoff (31 mars 2011). "Statens piller-trillare ska dubbla vinsten". *Veckans affärer*, nr 13, s. 11-13.

Intervjuer

Muntlig intervju

Mijatovic, Dragana., Butikschef för Apoteket Biet, Helsingborg, 2011-04-28.

Telefonintervju

Slunge, Elisabeth., Inköps- och produktansvarig för privatiseringen på Apoteksgruppen AB, 2011-04-29.

Mailintervju

Swärd, Kristina., Butikschef DocMorris, Råå i Helsingborg, 2011-05-02/2011-05-04

Bilaga 1

Enkät för C-uppsats rörande Dina apoteksval

DocMorris

Apoteket AB

Om besöket

1. Vad har du köpt/gjort idag?

Receptbelagd medicin

Icke receptbelagd

Tjänst: _____

Övrigt: _____

2. a) Vad tycker du är bra med detta apotek?(t. ex närhet, personal, öppettider, lokalisering)

b) Vad tycker du är mindre bra/dåligt med detta apotek?

Om beslutskriterier

3. Har du handlat någonting utöver det du planerat?

Ja

Nej

3.b

Omja, varför? _____

Nej, varför? _____

4. Hur viktigt är följande när du handlar här?

(Läs upp från lista, och be IP ta ställning från en skala på 1-5 där 1= Inte alls viktigt, 5= mycket viktigt)

| | (1) Inte alls viktigt | -2 | -3 | -4 | (5) Mycket viktigt | Vet ej |
|-----------------------------------|-----------------------------|----|----|----|--------------------------|-----------|
| Att jag har nära till apoteket | | | | | | |
| Prisnivå | | | | | | |
| Personalens engagemang | | | | | | |
| Ett brett sortiment | | | | | | |
| Personalens kompetens/kunskap | | | | | | |

Om Lojalitet

5. Känner du dig lojal mot företaget Apoteket AB eller DocMorris?

- Ja
 Nej

6. Känner du till apotekets egna varumärken?

- Ja
 Nej

Om ja, vad anser du om apotekets egna varumärken?

7. Hade du handlat oftare om du varit med i ett lojalitetsprogram? (kundklubb, kundkort)

- Ja, varför? _____
- Nej, varför? _____

Bakgrundsfrågor:

| | |
|--|--|
| <p>Kön:</p> <p><input type="checkbox"/> Man</p> <p><input type="checkbox"/> Kvinna</p> <p>Ålder:</p> <p><input type="checkbox"/> 15-19 år</p> <p><input type="checkbox"/> 20-29 år</p> <p><input type="checkbox"/> 30-45 år</p> <p><input type="checkbox"/> 46-60 år</p> <p><input type="checkbox"/> 60+</p> | <p>Hur ofta handlar du på Apoteket?</p> <p><input type="checkbox"/> Varannan vecka eller oftare</p> <p><input type="checkbox"/> Var tredje vecka</p> <p><input type="checkbox"/> En gång i månaden</p> <p><input type="checkbox"/> En gång varannan månad</p> <p><input type="checkbox"/> En gång var tredje månad</p> <p><input type="checkbox"/> En gång per kvartal</p> <p><input type="checkbox"/> Mer sällan</p> |
|--|--|

Tacka för dina svar!

Bilaga 2 Intervjuguide

Nedan presenteras intervjuguiden som använts i samtliga tre intervjuer (med kompletterande frågor till Elisabeth Slunge längst ner) samt syftet till de frågor som utformats.

Bakgrund

1. Berätta om din roll på apoteket?

Med denna fråga skapar vi oss en bild av dels personen i frågas insyn i apoteksmarknaden, samt bygger en bakgrund i intervjusituationen som kan användas för att bygga en stomme i analysen.

Efter omregleringen

2. Hur har din arbetsroll förändrats sedan omregleringen? (frågan ställdes inte till Slunge)

Syftet med frågan är att finna förändringar i personalens arbetssätt, för att möta nya utmaningar till följd av omregleringen. En förändring i kundernas syn av apoteksmarknaden borde med all sannolikhet börja här. I analysen avser vi att se hur viktigt det egentligen är.

3. Märker kunden skillnad efter omregleringen?

Syftet med frågan är att undersöka personalens uppfattning om kundens bild av företaget. I analysen kommer vi se om det skett en förändring och hur detta har påverkat kundens val av apotek.

4. Har du fått nya direktiv vad gäller arbetsuppgifter?

Syftet är att undersöka om personalen fått direktiv om till exempel ökat fokus på försäljning eller service. I analysen avser vi att koppla detta till vad kunden upplever samt diskutera detta ur ett gap perspektiv.

Kundsyn

5. Hur gör du för att locka kunden? (frågan ställdes inte till Slunge)

Syftet med frågan var att påvisa eventuella likheter och/eller skillnader i hur apoteken konkurrerar för att vinna kundens trovärdighet. I analysen avser vi att urskönja verktyg så som upplevelser och service och hur dessa används.

6. Vilken är den största utmaningen i detta? (frågan ställdes inte till Slunge)

Syftet med frågan var att ta reda på vilka konsekvenser det kan ge för de olika aktörerna i deras jakt på marknadsandelar.

7. Vad förväntar sig kunden när han besöker er? (frågan ställdes inte till Slunge)

Med denna fråga avsåg vi att besvara vilka kriterier som de anställda menade vara viktiga för kunden, för att

i analysen jämföra det med kundens uppfattning.

Kompletterande frågor till Slunge

8. *Berätta om ditt arbete med sortimentsfrågor?*

Med denna fråga skapar vi oss en bild av dels personen i frågas insyn i apoteksmarknaden, samt bygger en bakgrund i intervjusituationen.

9. *Upplever du din tidigare bakgrund som meriterande?*

Syftet med frågan är att undersöka hur retailerfarenhet kan passa in i apoteksbranschen, för att i analysen diskutera hur den erfarenheten kan användas som ett konkurrensverktyg.

10. *Tror du det är någonting som missats i den snabba utvecklingen?*

Syftet med frågan är att undersöka bilden av den snabbt framväxande konkurrensen och i analysen påvisa hur denna påverkar branschen.

12. *(följfråga) Är det personalen som är den största "ineffektiviteten" i systemet idag?*

Syftet med frågan är att undersöka vad den största utmaningen i branschen idag kan vara.

13. *Ur kundens perspektiv, tror du att kunden upplever den nya omreglerade marknaden som mer prisvärd?*

Syftet är att undersöka priskonkurrensens betydelse och vi avser sedan i analysen att jämföra det med kundens uppfattning.

14. *Har förhandlingsstyrkan för kunden ökat, menar du?*

Syftet är att undersöka kundernas roll i den nya konkurrensen, för att i analysen påvisa eventuella likheter/skillnader.

15. *Tror du tjänsteutbudet är någonting som företagen kommer arbete mer emot? Finns det risker? Syftet är*

att undersöka möjliga framtida utvecklingstendenser, för att i analysen ta upp komplexiteten bakom innovation på en ny-gammal marknad.

17. *Tror du att de är en fördel att bedriva arbetet i från en gammal etablerad lokal? Hur då?*

Syftet är att undersöka betydelsen av att vara känd i kundens medvetande och för att sedan jämföra det i analysen med hur kundens lojalitet till de "gamla" apoteket ser ut.

Bilaga 3 Enkätfrågornas tillämpning

Nedan presenteras de frågor som utgör vår enkät och detta för att presentera syftet med frågorna och vad de avser att svara på.

Om besöket

Fråga 1: *Vad har du handlat idag? (alternativ: receptbelagd, icke-recept, tjänst, övrigt, recept- och ickerecept)* Frågans syfte är att påvisa om det finns någon skillnad på privat och statligt när det handlar om kundens köpbeteende. I analysen avser denna fråga påvisa konsekvenser och möjligheter för innovationer.

Fråga 2: *Vad tycker du är bra med detta apotek? (t.ex närhet, personal, öppettider, lokalisering)*

Frågans syfte är att påvisa eventuella skillnader i kundens uppfattning, av vad som anses vara "bra". I analysen ska frågan problematiseras för att se varför det eventuellt skiljer sig åt.

Fråga 2b: *Vad tycker du är mindre bra/dåligt med detta apotek?*

Frågan avser att påvisa eventuella likheter/skillnader i kundens uppfattning gällande negativa erfarenheter från apoteken.

Om beslutskriterier

Fråga 3: *Har du handlat någonting utöver det du planerat (Om ja, varför? Om nej, varför?)*

Syftet med denna fråga är att se vad det finns för möjligheter till positionering och merförsäljning och om det skiljer sig åt mellan aktörernas kunder.

Fråga 4: *Hur viktigt är följande när du handlar? (rangordna följande alternativ 1-5; närheten till apoteket, prisnivå, personalens engagemang, ett brett sortiment, personalens kompetens/kunskap)*

Frågan avser att ta reda på vad kunden anser är viktigt i val av apotek och om det skiljer sig åt mellan aktörer. I analysen kommer vi att påvisa den eventuella skillnaden och jämföra med ytterligare empiriskt material. **Ett förtydligande:** Vi har valt begreppet "personalens engagemang" för att komma åt kundernas uppfattning om personalens servicenivå. Om vi enbart använt ordet service i frågan till kunden, hade svaren antagligen blivit för diffusa då service kan innebära allt från personalens sätt att agera, till butikens omgivning och atmosfär.

Lojalitet

5. *Känner du dig lojal mot företaget? (Ja/Nej)*

Frågan ställdes för att påvisa eventuella skillnader i kundens lojalitet mot företaget och vilka skillnader som eventuellt komma bli aktuella beroende på ny eller gammal aktör. Analysen kommer att problematisera svaren och se om det finns likheter mellan lojal kund och etablerat varumärke.

Fråga 6: Känner du till apotekets egna varumärken? (Ja/Nej)

Frågans syfte är att ta reda på om apoteken har möjlighet att konkurrera med egna varumärken och detta kommer sedan i analysen kopplas till kundlojalitet.

Fråga 7: Anser du om apotekets egna varumärken?

Ovanstående fråga avser att ta reda på om de skiljer sig åt mellan uppfattningen kring de egna varumärkena och i så fall om de kan sammankopplas med aktör.

Fråga 8: Hade du handlat oftare om du varit med i ett lojalitetsprogram (om ja, varför? om nej, varför?) Frågan avser att ta reda på vad för möjligheter de finns för aktörerna att skapa lojala kunder.

Bakgrundsfrågor

Kön, Ålder och Hur ofta handlar du på apoteket ställdes för att se om det fanns paralleller mellan de olika svaren, köpfrekvens, kön och ålder.

Bilaga 4 Transkriberad intervju

Intervjun med Elisabeth Slunge, projektledare för sortiment- och inköpsfunktionen på Apoteksgruppen AB

Jon: Skulle du vilja börja kort presentera dig själv lite och vad din roll har varit?

Elisabeth: Ja(...) Jag har varit, hade en roll som projektledare för uppbyggnad av hela sortiments och inköpsfunktionen på Apoteksgruppen. Och det innebär att jag alltså började när den här kedjan inte fanns, och vi tog alltså över det. Det fanns 129 apotek i Sverige och då sålde man ju av då till Hjärtat och Kronan och vi i Apoteksgruppen tog över 150 apotek, så det handlar alltså om att sätta sig i möten med Apoteket AB och lämna över och få över informationen och så vidare. Sedan handlar det om att bygga en organisation, rekrytera medarbetare, sätta strukturen, lägga första kampanjplanerna, informera ledningsgrupperna om hur vi skulle bygga den här nya kedjan.

Jon: Upplevde du att, som jag har förstått det så du har lite bakgrund från olika branscher sedan innan också?

Elisabeth: Ja, jag har ju en detaljhandelsbakgrund med elva år inom IKEA och på MIO möbler, jag har varit på inom TAXFREE världen NK. Jag har(...), så min bakgrund ligger alltså inom sortiment och inköp, marknadsföring, projektledning och jag kan säga så här att ”start-ups” alltså igångsättning av nya verksamheter.

Jon: mm, eh och det måste ju ha varit någonting som kom till användning då kanske i just(...)

Elisabeth: Ja, just precis, det krävdes ju verkligen retailerfaranhet i apoteksvärlden och tittar du idag på dem lika apoteksbolagen så är det ju så att det är detaljhandel, det är ju liksom ICA och COOP och liksom. Förut var det ju mycket mer farmaceuter i ledningen.

Jon: Ja ok, så att man kan säga att den största förändringen då, är en mer inriktning på retail nu än vad man har haft innan. De kunde varit mer ”laid back” innan under monopoltiden kanske?

Elisabeth: Ja, och ett tillägg där, de hade ett väldigt stort samhällsansvar tidigare, (...) De höll ju i hela marknaden liksom, de hade hela marknaden tidigare.

Jon: och så lägger man på konkurrens idag också så(...) Då ska vi se, då fick vi med tvåan där också(...) ehm(...) Hur din bild av apoteksmarknaden i stort har förändrats? Är det något utöver just det här som du ser med retailtänket eller inte?

Elisabeth: Det största av allt, alla var oroliga i hela branschen vem du än pratade med. Innan visste du att det fanns ett apotek på 10 000 invånare, i övriga Europa är det ett apotek på 4000 invånare. Så vi har ju inte samma servicegrad i Sverige apotekstäthet, och därför ville man ju, det viktigaste med den här omregleringen var ju att skapa tillgänglighet på marknaden så att det skulle bli lättare att få nära till apotek. Du skulle inte behöva köa så länge och bättre öppettider och så vidare, och

det hade man ju inte haft under monopolet. Det mesta, som förvånade alla var ju att inom ett halvår så hade det öppnats ett hundra nya apotek och idag har det öppnats över två hundra nya apotek, och det är alla förvånade över att det gick så snabbt.

Jon: Är det någonting som du känner har glömts bort i den här, i den här snabba som du säger, utvecklingen?

Elisabeth: Eeehh, nej glömts bort skulle jag inte vilja säga utan, nej. Alla hugger ju på alla lägen, alla kedjor vill ju överleva, så hugger på alla lägen och jag tror att det kommer att bli en överetablering eller, det har skett en konsolidering, du har kanske läst på om det här. Åhléns apotek har ju slagit igen och apotek (?) har ju köpts upp av Hjärtat och det gick ju väldigt snabbt och sedan sitter ju dem här på avtal och det tar tre år innan de får börja sälja igen och Kronan, Hjärtat och alla de får ju inte sälja igen, så när tre år har gått kommer det hända grejor! Och det är, jag tror det är elva kedjor, är det elva kedjor som är verksamma idag? Du har väl koll kanske?

Jon: Ja, jag tror elva stämmer nog, jag tror tretton med, om man räknar med Åhléns, men det är ju precis som du säger att de har ju fått.

Elisabeth: Ja det är så osäkert liksom, folk försöker starta egna apotek, men det är jättekämpigt liksom.

Jon: mm, så ur din synvinkel så de enda aktörerna som klarar av att driva det här är, det är stora?

Elisabeth: Ja, och det beror på, bakgrunden till detta är att; ett, det här datorsystemet är ju otroligt komplicerat, du ska ju koppla upp det mot Apoteket service AB som är alla förskriver, mot folkbokföringsregistret, och så att du har koll på alla förmåner och alla, det är inte så lätt.

Jon: Ja just det så det är dyra inträdeskostnader för.

Elisabeth: Och det kostar mellan 800.000-en miljon, och enskilda apotek klarar inte av den kostnaden. Och att hålla det här uppdaterat också det här systemet. Det är nummer ett inträdes(...) Och nummer två är att om du ska få någon ekonomi i det här så måste du göra centrala inköp. Och till och med de här små aktörerna, de enskilda aktörerna har gått ihop och ska göra gemensamma inköp så att dom får vettiga priser.

Jon: ja just det.

Elisabeth: så du vet det var precis det vi gjorde i Apoteksgruppen för vi har ju haft 150 apotek som ägs då av lokala entreprenörer och jag har ju suttit på centrala inköpsfunktioner för att förhandla vettiga priser.

Jon: ehm. Nu ska vi se, om vi går över här lite grann och släpper fokus på hela omregleringen och så kikar vi lite grann på kundens perspektiv ehm. Just sortimentsfrågor som du säger också. Det antar jag det, om jag har förstått det rätt så delar man upp det i receptbelagt, och ickereceptbelagt, egentligen har du sysslat med bägge dessa?

Elisabeth: Hela, alla bitar.

Jon: Hela sortimentet, har du sett någon förändring i hur man tänker i just det här receptfria sortimentet som jag har förstått då är ett av redskapen som man kan använda i konkurrensen?

Elisabeth: Ja, där är ju alltså från och med omregleringen fri prissättning och fri prissförhandling, och det viktiga i detta är ju att du har generika, jag vet inte om du känner till vad det är för något?

Jon: Jo.

Elisabeth: Och där, om vi tar värktabletter till exempel, så har det varit ledaren på marknaden, Alvedon, 20 st 39:50:- , och då finns det så otroligt många andra generika preparat ska du köpa Ibuprofen eller Acetylsalicylsyra så finns det en mängd olika varumärken och ett exempel är ju, och det är där konkurrensen sker.

Jon: att hitta lämpliga generika då?

Elisabeth: Ja, alltså du kan köpa in till mycket bättre pris, plus att du kan sälja till lägre pris och ändå tjäna mer pengar och det svåra är att få personalen att förstå det här, för de är så vana att jobba i den gamla modellen och det är där utmaningen ligger. För vi som sitter och köper in där, vi har inga problem, för det är duktigt folk från detaljhandeln som har suttit och gjort det här, för att pressa priserna, men att få personalen att förstå det här, det är det som är utmaningen.

Jon: okej så att(...)

Elisabeth: För de säljer det som vi tjänar mindre pengar på för de är så vana, för de tror att så får man inte göra.

Jon: Aha, så man kan säga då att just personalen lever kvar i det här gamla monopoltänket, så den största bristen i effektiviteten finns i personalledet?

Elisabeth: Jag kan ta ett exempel, på(...) våra konkurrenter då, apoteket Hjärtat, köpte in, vänta nu(...) Jag är inte helt kunnig på alla, på alla, preparat, men de köpte in Pamol, jag tror att det är samma som Alvedon, det är acetylsalicylsyra(...) Ja, ehh samma substans som Alvedon iallafall. Och sedan kommer kunden och vill ha Alvedon, och så säger personalen, vill du ha den här istället, det är samma verksamma substans, men den kostar mindre, du kan få den för 29:50:- istället för 39:50:- typ. Och då frågar de varje kund som dyker upp och du vet då känner de inte mycket mer. Personalen har svårt att förstå, men till och med de som har köpt apotek, de som man tyckt är ute efter att tjäna pengar, har svårt att förstå detta. Till och med ägarna har svårt att förstå att antingen så säljer vi då Alvedon för 41 kronor eller så säljer jag det här generikan för 35, ja men det är bättre att sälja något för 41 för det är dyrare tycker de. Ja men om du säljer det för 41 kronor så tjänar de, de har kanske 20% marginal, men säljer du det för 35, så har du 80 % marginal !!! Det är skillnad det.

Det är alltså jättesvårt att få dem att fatta.

Jon: Vad tror du måste till, tror du det är ett generationsskifte som måste till för att det ska förändras?

Elisabeth: Nej, det är bara att läsa lönsamhetsrapporten. De kan inte rapportera på apoteket, de har väldigt bristfälliga system och vi har ju haft samma system på alla apotek nu och just de, nu håller alla apotek på att byta, för när vi köpte loss dem här apoteken så ärvde vi ju det här systemet. För man vill ju ha ett säkert system, man vill ha ett säkert system och då tror man ju att det funkar. Och det ska ju försvinna och nu skaffar alla nya system och då måste man ju lära sig och de har ju aldrig gått i skolan och fått lära sig lönsamhet, det har varit kunden i fokus och sedan har de fått allting centralt. Och det har varit neutralitet. Det skulle vara rättvist och de kunde inte förhandla med inköparna. Nu säger vi så här, nu har vi planogram och då säger vi att du och du och du, ni får inte rum i hyllan och för att få rum i hyllan, ja då ska jag ha in marginaler.

Jon: Så det är en helt annan förhandlingsposition man har hamnat i idag?

Elisabeth: Ja, den är helt annan.

Jon: Ehm(...) Om du ser ur kundens perspektiv, då kan man säga det att då blir det bättre i form utav att du får billigare alternativ?

Elisabeth: Ja billigare, samma substans och samma funktion, men du får det till lägre pris till konsumenten. Och som apoteksägare får du in mer pengar för du har bättre marginal.

Jon: Ja just det, ehm(...) Ser du någon risk med detta, att man hamnar i lite som ICA och COOP att du hamnar i ett helt likriktat sortiment att man förlorar djupet, eller du tror att(...) Hur ställer du dig till det?

Elisabeth: Jag tror att(...) Just nu är det ingen skillnad på apoteken, det kommer ta tre år innan vi kommer se någon skillnad för konsumenten. För går du runt idag så är det ingen som ser någon skillnad, det är samma gamla AK produkter och samma gamla Ipren och samma gamla varumärken var du än går. Det kommer ta tre år innan sortimentet särskiljer sig. Och framförallt de ser stora generika förhandlingarna. Du vet det är första gången det är väldigt hetsigt där under den första förhandlingsrundan så det tar ett tag att finna bättre lönsamhet, det tar tid innan man kan utveckla sina strategier och ta nästa runda igen det är då det nog kommer att bli att vissa leverantörer lägger sig så att vissa kedjor kommer få bättre sortiment och framförallt EMV alltså egna varumärken Det är ju inte bara apoteket, om vi pratar om OTC (over the counter) det är ju bara Apoteket AB som har(...) Jag vet inte om du känner till Apofidia, Apotekets eget varumärke, och det är de enda som har tagit fram, och vi har gjort analyserna själv antingen om man tar ett eget varumärke eller om man får ensamrätt på en ehm(...) Ett generika då alltså så att man kan pressa priserna.

Jon: ehm. Ja så att om jag förstår dig rätt så det är där utvecklingsmöjligheterna ligger egentligen. På EMV och sedan att man(...).

Elisabeth: Ja, när det gäller OTC, när det gäller handelsvaror, för det finns ju tre kategorier. Du har läkemedel på recept, OTC Läkemedel utan recept, sedan har du då handelsvarusortimentet, och handelsvarusortimentet, där finns ju allt möjligt i världen, där finns ju inga begränsningar what so ever.

Jon: Ja det är sant, då pratar vi tandborstar och halkskydd och så vidare?

Elisabeth: Ja det kan ju vara att sälja godis och tuggummi, det är upp till dig vd du vill sälja reklamgrejor och födelsedagskort. Jag menar, har du varit på en drugstore I USA?

Jon: Ja.

Elisabeth: Då är det liksom Haloween kläder och födelsedagskort och hyrboxar och så vidare.

Jon: Tror du att det är någon av aktörerna som kommer att gå åt det hållet?

Elisabeth: Jag tror att man kommer att vara väldigt effektiva och man är rädda om apoteksvarumärket, och kvaliteten och positioner och att särskilja sig hittills på alla aktörer, så går alla väldigt väldigt försiktigt fram och det beror ju på att Apoteket AB har en sådan otroligt stark position på marknaden och gillas av det svenska folket. Så det vill ju till att satsningarna går framåt, och den som har gjort mest eget är ju Boots apotek.

Jon: Ja, från England, men de har väl inte öppnat här i Sverige än? Har de det?

Elisabeth: Jo, på Hornsgatan och i Pub-huset.

Jon: Ja, nej där har jag inte varit.

Elisabeth: och de har ju tagit in sitt egna sortiment och de jobbar ju med att särskilja, för om du går runt till övriga så är det samma gamla apotek, samma gamla Aco-produkter var du än går. Till och med om du går på ICA Cura, det är samma gamla(...) Ingen skillnad i sortimentet. Så det börjar ju komma och det är klart, de profilerar ju sig genom sitt sortiment och jag tror att inom vår(...) Inom Apoteksgruppen där jag jobbade där kommer det bli än mer profilering för du har ju många småorter och i den lilla orten, där finns det ingen parfymbutik, vad säger man(...) Vi kanske tar in mer hudvård och kosmetik. Och på nästa ställe så kanske man inriktar sig på hälsa. Det kommer apotek som inriktar sig mer på alltså djur sortiment det vill säga veterinary och husdjur du vet folk slänger hur mycket pengar som helst på sina smådjur.

Jon: det är sant, ehm(...) Om man skiljer de här tre olika kategorierna av sortiment som du säger kontra tjänsteutbud, tror du man kommer att se någon stor skillnad där, företag som går mer mot tjänstehållet och företag som väljer att jobba mer med sortimentsfrågor?

Elisabeth: Ja det kommer säkert utkristallisera sig, det är svårt idag att säga vilka som gör vad, men det kommer utkristallisera sig. Däremot är det viktigt att inse att det kommer att ta tid det här. Och det är ju en väldig debatt om det där att man inte får göra tjänster där det kräver att(...) ehh sjukvårdskunskap. Om man tar blodtryck och tester och sådär och man får problem. Vad gör vi då?

Då är det ingen som kan ta och prata med personen, ska man ta ett blodtryck och det blir väldigt illa så ska du ha en person som är beredd att ta nästa steg. Och inte bara någon som måste knipa mun och säger – du jag rekommenderar dig att gå till, till vårdcentralen. Vi har ju problematiken redan där, du vet de får ju inte uttala sig. Ju mer sådana tjänster du ska ha, ju mer läkarvård behöver du men en grupp som jag tror kommer att bli jättestor det är ju den här diabeteskonsumenten. Diabetes växer ju lavinartat. Det beror ju på fetma och fel livsstil och i USA så har du ju CVS, de har kundklubbar, de knyter alltså kunden till sig. Så där kan jag tänka mig att man utvecklar en del tjänster kring en sådan. Och framförallt en sådan, idag är det fritt fram på svenska marknaden för en, varumärkesleverantörerna själva. Det finns ju fyra kategorier i sortimentet, det finns ju RX som är då receptbelagt, OTC, vanliga kommersiella handelsvaror alltså retail. Sedan har du alltså handelsvaror-vårdnära, jag vet inte om du känner till den kategorin?

Jon: Handels vårdnära sa du? Är det alltså? Hjälpmedel och sånt då?

Elisabeth: typ då stomipåsar, insulinsprutor, de ser ju inte du på hyllan på apoteken utan de ligger ju bakom, och det mesta av detta tacks ju av(...) ehm(...) Vad heter det(...) Du betalar inte fullt pris själv. Där kan du ju bygga egna kundklubbar. Stomipåsar, kunder som köper stomipåsar, de har ju egna kundklubbar. Det kvittar var du bor, de ringer upp apoteken, där borde apoteksaktörerna skapar relationer istället sedan har du då inom diabetes finns det också, jag tror det är Abbot som har startat egna kundklubbar till sina egna konsumenter, och där borde alltså apoteksaktörerna gå in och bygga relation istället.

Jon: Ja just det. Det är smart, jobba mot specifika, istället, befintliga grupper av patienter då.

Om man ser då till allt vad du har berättat då egentligen, så kan man dra en slutsats om att apoteket egentligen fungerar som vilken annan retailverksamhet som helst? Men att det tar längre tid då, dels till följd av det här att personalen är, tar längre tid att ta åt sig det här nya tänket och att marknaden är komplex i och med att det när reglerad till viss mån?

Elisabeth: Ja fast inte så mycket retail ändå, för att överleva, så måste de ju jobba som retail, det är ju en sådan otrolig konkurrens. Två hundra befintliga och det ska öppna ännu fler. Hur ska du överleva? Det handlar ju om var ska jag gå med mitt recept? Det handlar ju om att du ska få rätt service. Att de är trevliga och att de hälsar, att det är rent och fräscht att läget är rätt att det är nära. Och öppettider, det är det som är konkurrensen idag. För att 80 % av verksamheten är ju än sådan på recept och du har ju hela 72-73 % av lönsamheten, och även om du har väldigt lite marginaler på recept så ligger hela affären så ligger 70-72 % av lönsamheten på recept. Så om du inte sköter receptaffären så spelar det ingen roll hur mycket make-up du har eller hur mycket gå-stavar eller födelsedagskort för att du inte kan leva på det. Även om du har, på recept har du ju en marginal på 18 %. Eller 20 % tror jag?? eller nä 18 %. Och på den andra på OTC affären ligger man någonstans

på runt 35-40 % beror på hur duktig man är och på handelsvaror så bör man ju ha en marginal på runt 45-50 % . Jag vet inte om du fått in dem siffrorna?

Jon: Nej inte exakt dem, men jag har sett precis som du säger att 80 % av försäljningen ligger på recept?

Elisabeth: Ja och en del är då så sugna på att, ja jag ska öppna apotek och jag ska ha hälsokost och jag ska ha make-up och smink och jag ska ha gå-stavar och gympadojor. Ja du vet allt runtomkring, men även om du kör upp 70-80 % marginal på det här sortimentet så betalar inte det hela.

Jon: Ja du har inte volymerna nej.

Elisabeth: Så om du inte fixar receptaffären så är du liksom kort och då för att fixa receptaffären så får det inte vara några köer, du måste vara trevlig, det måste vara rent och fräscht, det måste vara öppet och du måste finnas på ett läge så att det är smidigt att gå in. För att överleva idag så är det service och tillgänglighet. Och det är det retail måste kunna liksom. Om du åker runt till Seven eleven och Pressbyrån så är det ingen skillnad i affärerna, ICA och Coop har samma saker dem också.

Jon: Just det, och om man då lifter perspektivet lite, eller lite som det du är inne på där det du pratar om att man börjar likna ganska mycket en vanlig dagligvaruhandel, eller någon typ av vanlig handel som har ett odifferentierat sortiment så handlar apoteksmarknaden, om jag har förstått det rätt, mycket om att hålla uppe ett förtroende och en hög kunskapsnivå bland personalen. Tror du det finns en risk om man går för mycket åt det här hållet att man ska särskilja sig och spexar ut sig för mycket. Tror du att det här kan vara en tygel, att personalen måste hålla en viss kvalitet eller en viss kunskap?

Elisabeth: Förtroende är liksom, finns inte förtroendet så faller alltihopa, den är liksom grunden, de kommer före tillgänglighet och service och alltihopa, kunskap kvalitet och förtroende är liksom A och O.

Jon: Kan man säga då att det är liksom det som skiljer apoteks bransch egentligen det som alltid kommer att skilja apotek från övriga typer av handel?

Elisabeth: Dels får man skilja på konkurrens inom apoteksvärlden. Sedan får man se till vad är det som skiljer apoteken från till exempel Pressbyrån, dagligvaruhandeln, bensinmackar också vidare. De har ju tagit nu, oj har du siffra på det, vad är det nu(...) Man trodde ju att dagligvaruhandeln och Pressbyrån och det skulle ta en 10 % av OTC. Och det visar ju sig det att det är bara i princip fem produkter som dem har klarat av och tagit och det är dem här mest kända, det är mot huvudvärk och feber och det är röka och vad är den tredje(...) Alltså få produkter, och de har nästan 20-30 % av marknaden. Men det är bara på dem produkterna. Du vet de har ju en lista med, är det 40 artiklar de får lov att ha? Alltså att sälja utanför apoteket. Och på den listan i sin tur är det bara kanske säg tio

produkter men det är tre produkter som är något att tala om.

Jon: Som är framgångsrika för?

Elisabeth: Ja, ska vi se värken, nikotin, ska i se den tredje, är det allergi kanske(...) Nej.

Jon: Det skulle kunna vara någon typ av snuva kanske, men det skulle ju vara intressant att kolla upp för det handlar ju om att här har du en verksamhet som du trodde från början skulle kunna konkurrera på allvar, men som egentligen inte har en chans till följd av som du säger.

Elisabeth: På de kategorierna har dem tagit, och där märker alla apoteksaktörerna att de har tappat försäljning på dem kategorierna, men de går inte in, mage till exempel. Är dem inte inne på. Det finns många kategorier där de inte ens är i närheten. Dels får de inte ha dem, eller så är det för komplicerat för att man kan inte bara gå och plocka det i hyllan. Men sedan är då frågan hur mycket av den här värken som köps om apoteket är stängt, då köper du inga Alvedon eller Treo, men är du på snabbköp, ja men då plockar du med dig och så lägger du dem hemma i hyllan och så lägger du i handväskan och på sommarstugan, du har dem på fler ställen så det är tillgängligheten i sig som man tror gör att konsumtionen kommer att öka. Tittar man på OTC konsumtionen i Europa och så tittar man då, vilka ligger högst jag tror att det är Frankrike eller något sånt där, och vilka ligger i botten, jag vet inte vilka det är, men typ Ukraina, och sedan ligger Sverige i mitten. Medans alla andra i typ är då Frankrike och England och det är klart att det är för att deras ekonomi är högre och därmed konsumtionen på OTC och vi ligger i mitten och det är klart att vår OTC konsumtion kommer ju att öka nu när vi får tillgängligheten. Och det är frågan om samhället vill detta vet du.

Jon: Ja just det och speciellt med tanke på debatten kanske?

Elisabeth: Ja, så alla i läkemedelsbranschen tror ju att vi kommer att öka spontankonsumtionen.

Jon: Ja det är ett intressant område, avslutningsvis bara om vi går ner och bara kikar på kundnivå, när du arbetar med sortimentsfrågor och egentligen övergripande med hela apoteks, med avregleringen hur diskussionerna gick kring den största utmaningen att locka kunderna till just era apotek?

Elisabet: Ja det var ju en sak, och det var ju inte bara vi utan det var ju allas förtroende och kvalitet, lita på oss, vi är lika bra som apoteket eller Apoteket AB. Det var ju första året, första halvåret, det var det fokus ligger på.

Jon: och marknadsföringen kretsar kring det också att(...).

Elisabeth: Ja(...) Och nu idag så är det tillgänglighet. Läge och öppethållandetimes. Det är mycket mer spännande än att du har den här, visst tittar du i annonser så är det hudvårdskräm och kommer du med hårkampanjer och(...) Visst det skapar ju vissa, men det är ändå bara grädde på moset, det viktiga är ändå tillgängligheten.

Jon: Tror du att vi kommer att nå dit där du säger då som till exempel i Frankrike med ett apotek på

varje hörn? Eller har vi mättat marknaden lite grann och det är aktörerna de befintliga som kommer att växa nu snarare än att(...).

Elisabeth: Ja fler blir det ju inte. Snarare så att det kommer att bli en konsolidering. Så frågan är vem som köper vem här om det tag. Det blir säkert en fyra- fem kedjor i framtiden, men frågan är igen vem som kommer att(...) Hjärtat är ju de som bara köper och köper och köper. Och så var det ju även i omregleringen. (Fritt tolkat pga. dålig kvalitet i inspelning) En tydlig strategi om att vara störst, genom att köpa upp så får man position som störst på marknaden och kan pressa priser hos leverantörer och hos hyresvärdar och så vidare. De har ju en otroligt stark tillväxtstrategi.

Jon: Där är en grej i detta som vi har fastnat i om man tittar på som du säger apoteket Hjärtat som går in och köper gamla om man får saga så i gamla lokaler, om jag har förstått det rätt?

Elisabeth: Ja, de köpte ju 270 apotek där på ett bräde.

Jon: Tror du att det är en fördel för företaget eller egentligen, om man ser från kunden där igen, då att finnas i en gammal inarbetad lokal?

Elisabeth: Absolut. Det är tio gånger lättare att köpa ett gammalt apotek än att skapa ett nytt, för då ska du skapa kundkrets och förtroende och så vidare. Jag har ett exempel på detta, jag var ute i, då ska vi se var det Sollentuna(...) Jo det var det, Sollentuna centrum, och är finns tre apotek.

Apoteket AB som Hjärtat köpte så Hjärtat finns i deras lokaler, ett nytt apotek och ett DocMorris. Jag har varit där och andra har varit där, att gå in i Hjärtat som är Apotekets AB gamla lokaler, så är det kö och det är fullt med folk, även om man går in en sista eftermiddag så är det tio-tolv man där. Går du in på apoteket som egentligen har ett bättre läge som ligger vid entrén så är där två där inne, går du in på DocMorris som är det största apoteket som ligger en trappa upp som är det tjugigaste och snyggaste som har en hel hudvårdsavdelning och hudterapeuter och sådär, så är det ingen där. Det är tomt. Det handlar om förtroende, man går till det gamla. Att det står apoteket Hjärtat på skylten, det har inte folk märkt.

Jon: ja det är klart, då handlar det egentligen om en blandning av lokalisering och tradition då?

Elisabeth: Ja, namnet du vet namnet är helt irrelevant, än så länge, än så länge.

Jon: så du säger tre år ungefär så(...).

Avslutar här, sista delen av intervjun rör distributionskanaler och det är inte relevant.

Bilaga 5 Transkriberad intervju

Intervjun med Dragana Mijatovic, butikschef för Apoteket AB (Biet) i Helsingborg

Jon: Om jag bara får börja med att fråga om du skulle kunna berätta lite om din roll, vad du gör här på apoteket?

Dragana: Jo jag(...) apotekschef och jobbar som farmaceut då, expedierar läkemedel och har chefsrollen också så att och det är väl allt möjligt det som ingår i dessa uppgifter, liksom chef uppgiften, sköta driften och ekonomin och ja(...)

Jon: eh, det som kan vara intressant att veta är också kanske har du varit med sedan innan omregleringen?

Dragana: Mm ett litet tag bara som chef har jag jobbat, men jag har jobbat som farmaceut innan också.

Jon : Ja, men då har du jobbat som det gamla klassiska?

Dragana: Ja

Jon: Ja, spännande. Om du i bara stora drag berättar lite hur ditt arbete har förändrats sedan innan avregleringen och idag?

Dragana: Jag har jobbat på stora apotek, det har varit väldigt mäck (jobbigt). Det är det jag har liksom nu, det har förändrats, jag har ju haft liksom om man jämför, alltså chefsrollen, den är nog. Jag har inte varit chef så pass länge liksom innan det här gamla systemet, jag kan inte riktigt säga hur cheferna har haft det då men de har väldigt mycket att göra, det har vi.

Jon: Har fokus förändrats någonting kring att handla mer om ren försäljning idag kanske eller är ungefär detsamma?

Dragana: Det är alltså mer absolut.

Jon: Det är mer fokus på sälj?

Dragana: Det är mer fokus också, med det att vi tappar våra kunder till konkurrenter, till flera apotek.

Jon: Större vinstkrav kanske?

Dragana: Alltså det är just att vi ska täcka förlusten, så man försöker kompensera. Apoteket AB har ändå målet att ha kvar "receptkunden", ta hand om sina receptkunder .

Jon: Från din syn, märker kunden skillnad på er roll idag då till exempel från omregleringen?

Dragana: Det tror jag inte, nej.

Jon: För kunden ser inte den skillnad, som du ser?

Dragana: Nej, nej.

Jon: Det pratade vi lite grann innan då, att med direktiv som du har fått sedan omregleringen. I så

fall, vad gäller till exempel vinstkrav, eller något sånt, skulle du kunna beskriva det lite grann?

Dragana: Hmm, alltså vi har ju våra, krav har alltså alltid funnits, som sagt som chef har jag inte jobbat så länge så jag kan inte liksom se hur det var för tre, fyra år sedan men det kan var så att men(...) Inte så mycket, jag tror ändå att vi är som Apotek AB. Dock ligger ju kanske(...) Ja(...) Ett bättre utgångsläge också ja, för att kunderna väljer oss(...) Och ja, tror på oss som sagt men det är inget fel på dem andra heller så att(...) Hmm(...) Jag kan inte se om det är store vinstkrav men det mesta är att vi ska försöka täcka dem här förlusterna som följer med konkurrensen till fler ställen som säljer läkemedel.

Jon: Ja just det.

Dragana: Det blir ju mer eller mindre förluster. Att titta på kunder och ja(...).

Jon: Ja just det. Jobbar du med någon typ av säljträning eller styrning i din roll som chef idag eller?

Dragana: Ja, det gör vi. Jag har försökt coacha och jobbat själv(...) på apoteket, liksom hur man ska sälja fast jag tycker inte liksom att det är något som vi packar på kunden utan det är något som kunden behöver som jag vill att den handlar hos mig och inte hos någon annan som jag vill påminna liksom, så de inte går till Netto och köper Alvedon och Panodil. Att de kommer på vägen hem liksom att just det jag skulle ha haft det utan jag försöker liksom fånga upp deras behov när de är hos mig.

Jon: Ja, just det. Och det är en roll kanske det här att hålla upp kvalitet och visar att man tar en seriös roll. Vi ska se(...) Hur gör du då för att locka(...) Det har du egentligen svarat på redan kanske men för att locka kunderna, då stämmer det kanske att du jobbar med och vara seriös och jobba långsiktigt.

Dragana: Absolut. Alltså det är ju, vi utgår från kundens behov här, man respekterar detta och det är helt ok liksom men det är just det här att man försöker identifiera vilka behov just den här kunden har och jag kan bara säga att dessa kunder som man har hittat är väldigt nöjda. De är tacksamma också att man liksom har hjälpt dem och föreslagit något som dem inte visste om. Så det är inte så negativt illa faktiskt, det kan se annorlunda ut också.

Jon: Vad skulle du se som största utmaningen i det här arbetet att locka kunden? Är det konkurrenter kanske eller är det läget som stressar?

Dragana: Läget är ju jätteviktigt, ja, sedan måste man ju naturligtvis vara en seriös aktör(...) Ehh(...) Med duktig personal som vet vad de gör, lager är också viktig, att vi har varorna hemma, det är jätteviktigt ja.

Jon: Idag som det ser ut som jag förstått rätt, finns det två distributörer av läkemedel?

Dragana: Apoteket AB har ju börjat med en egen också, så vi har ju tre stycken idag, det är ju de två stora som fanns innan plus den vi har börjat med, en egen.

Jon: Är det Schenker där också?

Dragana: Jag vet inte vilka är det som kör ut men dem vi har ju heter något annat, ja,

Jon: Det är de aktörer ni har haft innan?

Dragana: Ja, plus en egen(...).

Jon: Vad tror du kunden förväntar sig när de kommer hit? Vi har varit inne och rört på det lite grann men om vi skulle göra jämförelse med innan kanske och idag. Tror du det är en förändrad bild?

Dragana: Absolut, de förväntar sig kanske lite större sortiment och att man är hängre med utvecklingen som överallt, annars också liksom att man följer trender och ja man är påläst och vet allt som går på reklam, och att man får liksom hjälp(...) medicin med sig hem som de vill hämta.

Jon: Har du känt av någonting speciellt nu med tanke på den senaste debatten om värktabletter och den biten till exempel att det skulle vara, att man får jobba tyngre för att behålla det här förtroendet eller ni är rätt så säkra?

Dragana: Det är många debatter som går ute nu, men vilken du tänkte på?

Jon: Jag är inte så insatt som du säkert så att(...)

Dragana: Värktablett vad var de för något? Vad var det för debatt? Om att det säljs ute på.

Jon: Ja just det.

Dragana: Alltså det är klart det går inte att jämföra, de som har gått och läst om detta.

Jag går till apoteket och köper sånt och inte till Netto och sedan är det hållbarhet och allt annat liksom som man ska tänka på(...) Alltså vi har ju krav på apoteket från myndigheterna att det ska, som du vet själv, så att jag vet inte hur det är liksom med värktabletter på Netto eller och dessutom det är ju inga farmaceuter, alltså det som är väldigt viktigt det är att man förstår varför man gör som man gör och om man inte har den här utbildningen så kan det vara svårare, jag säger inte det är omöjligt men det är ju svårare att få till(...)

Jon: Och då kan man se kanske att just kunskapen är ett väldigt starkt konkurrensverktyg kanske?

Dragana: Absolut, absolut. Men som sagt farmaceuter jobbar ju på alla apotek.

Jon: På alla apotek(...)

Dragana: Så det kan vara alltså vilken skillnad och hur(...) Hur olika aktörer satsar på kompetenser också längre fram.

Jon: Ja, just det.

Dragana: Det kanske inte så(...) Ja(...).

Jon: Då har vi de två sista här(...) Tror du det är någon stor(...) Precis som vi är inne på(...) Tror du det är någon stor skillnad på de nya aktörerna om vi kallar dem(...) För det och ni då, som är en liten gammal klassik, klassisk apotek vad gäller kundens syn på personalen. Det är precis som du

säger, man har samma utbildning, tror du att man värderar olika?

Dragana: Det är ju som i dem flesta branscher liksom, det gäller att locka fram till sig de duktiga medarbetare, engagerade medarbetare och det är skillnad sedan hur de lyckas det vet jag inte.

Jon: Nej, det är klart.

Dragana: Men, ja visst. Det är ju det.

Jon: Ja. Hmm(...) Sedan om jag har förstått det rätt så har ni, man delar upp sortiment till tre eller fyra kategorier: recept, icke recept, handelsvaror och hjälpmedel.

Dragana: Precis ja.

Jon: Vilken typ av produkt, jag antar då, att det är receptbelagd ni säljer mest av?

Dragana: Ja, det gör vi och vi har till och med ökat här till exempel.

Jon: Det har ni gjort?

Dragana: Ja, på recept har vi ökat, vi tappar lite grann på den här, egenvård, värktabletter som sagt men det är just för de här så många försäljningsställen mera, det är ju inte bara de andra apotek, nyöppnade apotek utan det är alla bensinmackar och(...)

Jon: Ja, just det.

Dragana: Ja.

Jon: Och om ni ser på era egna varumärken också, är det någonting ni ser att försäljningen ökar på eller ligger det ganska lika?

Dragana: Alltså det är något som vi jobbar med liksom, det tjänar vi pengar i alla fall, det är någonting vi är stolta över, vi tycker att vi har bra produkter så att(...)

Jon: Sista starkaste vapnet eller konkurrensredskapet, det har vi pratat lite om, det var kunskapen som du sa där?

Dragana: Kunskapen är viktig, ja, absolut, bemötande, det är ju, det är mycket egentligen. Man kan inte bara liksom dra ut ur en sak . Det är en helhet som är viktig.

Jon: Vi blickar tre år framåt i tiden kanske. Vad tror du kommer förändras inom apotek som man ser som hela branschen egentligen då, alla aktörer(...) Från kundens sida?

Dragana: Ja, alltså(...) Hmm(...) Det kanske blir en stabilisering, nu är det väldigt rörigt på marknaden, så både en del med personal och det här med nyöppningar. Det kanske blir liksom, det lugnar ner sig, vissa kanske stänger eller blir uppköpta. Jag vet inte(...) Det beror på(...) Ja, det kanske blir lite lugnare, det ser jag fram emot att det stabiliserar sig liksom för det är väldigt(...) Folk slutar här och där. Det öppnas ett till apotek som(...) Vi har ju missat folk, man har ju haft innan också men nu är det(...) Faktiskt(...) Men det du sa att dessutom hitta bra folk och engagera.

Jon: Det måste bli en nyckelkonkurrent egentligen om man ska bygga långsiktigt. Jag tackar och skulle bara be om ditt namn, men du kan egentligen bli anonym om du vill?

Dragana: Mitt namn är Dragana Mijatovic.

Jon: Tack för din tid!

Bilaga 6 Transkriberad intervju

Intervjun via mail med Kristina Swärd, butikschef för DocMorris på Råå, Helsingborg

Fråga 1. Kort presentation om dig själv och din roll som ansvarig?

Kristina: Apotekschef sedan augusti 2010, utbildad receptarie med 5 års erfarenhet av att jobba på apotek. Ytterst ansvarig för allt som rör mitt apotek men har idag inte rollen som läkemedelsansvarig (ansvarig för att kvalitetsrutiner sker enligt läkemedelsverkets rutiner). Det sköts av en apotekare som jobbar heltid på mitt apotek.

Fråga 2. Din bild av hur apoteksmarknaden i stort förändrats efter omregleringen? (hur har ditt arbete förändrats)

Kristina: Två större skillnader, den ena är att det har blivit en större fokus på omsättning och försäljning. Medarbetarna har ”plötsligt” blivit medvetna om hur ekonomin ser ut för apotek de jobbar på. Innan har det på många apotek endast varit chefen som har haft dessa uppgifter. Vi jobbar mer aktivt med att ha bra kunderbjudanden för att kunden ska välja just oss. Alla apotekskedjor vill vara de mest kundvänliga, det vill säga ha bäst erbjudanden, bäst personal och bäst öppettider. Den andra stora delen rör bemanningssituationen. Det råder en stor farmaceutbrist på flera håll i landet, vilket gör att chefen själv jobbar mer i driften och att det är viktigt att se till att utnyttja de farmaceuttimmar vi har.

Fråga 3. Hur har du arbetat med frågor som kan beröra hur kunden lockas till apoteken?

Kristina: Det är stort fokus på detta centralt i företaget, min uppgift rör mycket att förmedla ut detta till medarbetarna på golvet. På grund av att vi jobbar i ett företag som enbart har startat nya apotek är detta en stor fråga – vi har ju inte en enda kund från början! Det är mycket samarbete med vårdcentraler, hemsjukvård, privatkliniker osv. Det har man inte behövt tidigare. Den andra stora punkten är hur vi bemöter kunden som väl har kommit till apoteket. Vi håller en hög service där vi bland annat är väldigt generösa i att beställa hem mediciner till vårt lager som efterfrågas av kund. Tidigare har man behövt ”bevisa” att varan säljer ett visst antal gånger per år för att öka lagret men nu är vi mycket mer generösa för att få kunden att välja oss.

Fråga 4. Vad förväntar sig kunden när han/hon kommer till dig för att handla?

Kristina: Att apoteket är öppet, att det ska gå snabbt att få hjälp, att varorna ska finnas hemma och att det ska vara bra priser. Utöver det ska vi ge ett trevligt bemötande.

Fråga 5. Vad ser du som de största utmaningarna för marknaden vad gäller effektivitet och lönsamhet?

Kristina: Effektivitet: I nuläget under rådande farmaceutbrist blir det mycket av principen ”vi löser verksamheten dag för dag”. Det är svårt att planera långsiktigt när både personalen rör på sig mycket och vi inte vet när ett nytt apotek kan ”ploppa upp” i närheten av oss. Att inte ha en tydlig plan för verksamheten kommer att påverka effektiviteten på både kort och lång sikt.

Lönsamhet: Att det öppnas så många nya apotek påverkar naturligtvis lönsamheten. Alla apotek kommer inte att kunna gå runt ekonomiskt och vissa kommer på sikt att få stänga. Vi styrs också väldigt mycket av reglerna från TLV som påverkar vår lönsamhet väldigt mycket. Dessa regler ska ha upprättats för att det skulle bli en högre kontroll av apoteken på den nya marknaden men innebär också mycket jobb och förlorade pengar för apoteken.

Fråga 6. Vilket tror du är apotekens största konkurrenskraft samt akilleshäl?

Kristina: Konkurrenskraft: Vår kunskap och det förtroende som våra kunder har för oss.

Akilleshäl: Om apoteken börjar motarbeta varandra och t.ex. inte vilja hjälpa kunderna att kontrollera om ett läkemedel finns hemma hos ett apotek från annan aktör. Detta tror jag kan påverka trovärdigheten och skapa ett missnöje hos kunderna. Vi ser det till viss del redan.

Vi får alltså inte glömma bort vårt samhällsansvar för att bara tänka ekonomiskt. Jag tror alltså att de apoteken som vågar samarbeta med andra apotek kommer att ”vinna” i slutändan, för de vinner kundernas förtroende.

Fråga 7. Vilken blir den största förändringen ur kundens synvinkel i en nära framtid?

Kristina: Jag tror att kunderna har allt att vinna på en fri marknad. Det blir fler apotek, kunderna behöver inte åka så långt till apoteket. Öppettiderna utökas vilket också gynnar kunden. Våra

apotek i hela kedjan håller öppet alla dagar om året, vi är alltså mer tillgängliga. Jag tror också att kunden kommer att kunna spara pengar på att utnyttja de erbjudanden som apoteken ger vid kampanjer.

Observera vad jag skrev på följande punkt: detta förutsätter att alla apotek behåller kundfokus och kan ringa andra apotek om ett läkemedel inte finns i lager osv. Börjar apoteken strunta i att hjälpa kunderna på detta sätt blir det förstås en försämring för kunden.

Jag tror också att apotekskedjorna kommer att bli tvungna att nischas sig mer. Frågor som ”vad är det för speciellt med er i jämförelse med andra apotek?” får vi dagligen och ska vi få kunderna att aktivt välja en viss apotekskedja måste vi också ha ett tydligt erbjudande. På vårt företag erbjuder vi t.ex råd från hudterapeuter, en helt ny yrkeskategori i apoteksvärlden, samt att vi kommer ta in sjuksköterskor på apoteken. Detta ger oss ett tydligt erbjudande ut mot kund och hjälper oss också i den rådande bemanningssituationen.

Detta gynnar våra kunder, det finns plötsligt personal med spetskompetens även för andra områden än läkemedel.

Fråga 8. Vilken sortimentsgrupp som du upplever står för största delen av er försäljning? (Tänker då på receptbelagda preparat, icke receptbelagda preparat, handelsvaror och handelsvaror hjälpmedel)

Kristina: Receptbelagda preparat.