



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå 15 HP

VT15

Apoteksbranschens utveckling

Framtidsutsikter för de nya aktörerna.

Författare:

Jessica Almqvist

Ida Nilros

Sara Sjöberg

Handledare:

Devrim Göktepe-Hultén

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Apoteksbranschens utveckling. Framtidsutsikter för de nya aktörerna.

Seminariedatum: 2015-06-05

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic management på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Jessica Almqvist, Ida Nilros och Sara Sjöberg

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

Fem nyckelord: Generiska strategier, Hybridstrategier, Apotek, Position och Varumärke

Syfte: Syftet med den här studien är att undersöka hur företag inom den svenska apoteksbranschen har gjort för att etablera sig efter omregleringen 2009. Att undersöka vad som krävs av de nya aktörerna på en homogen marknad för att bemästra konkurrensen och de utmaningar som uppkommit, för att bli kundens förstahandsval. Den föreliggande uppsatsen kommer att behandla en fallstudie gjord på Kronans Apotek AB. Vilken strategi företaget har valt, hur de arbetar med sin positionering och hur företaget arbetar med varumärke för att sticka ut.

Metod: Studien är utformad efter grundad teori med en kvalitativ ansats som anförande. Forskningsdesignen som har använts för uppsatsen är en fallstudie. Uppsatsens primärdata består av intervjuer som har kompletterats med sekundärdata i form av tidigare undersökningar, samt relevant litteratur för ämnet. Fallföretaget valdes genom ett strategiskt urval och valet av respondenter har gjorts genom snöbollsurval. Detta tillvägagångssätt är vanligt och passande i kvalitativa studier som den här.

Teori: Den teoretiska bas som studien utgått från är Porters generiska strategier, differentieringsstrategin och lågprisstrategin, samt utvecklingen av dessa. För att ett företag ska ha en chans att erövra marknadsandelar på marknaden och bli lönsamma måste företaget välja den strategi som är lämpligast för den produkt som säljs. Eller välja den strategi som är lämpligast för den bransch företaget verkar inom. Dagens värld är komplex och förändras snabbt, vilket gör att företag måste hitta ett unikt sätt att kombinera olika generiska strategier. För att stärka företagets befintliga strategi och företagets position på marknaden är varumärkesuppbyggnad viktigt. I en artikel av Schmidt och Pioch (2005) tas vikten av varumärkesuppbyggnad upp som en del av ett företags framgång. Detta är speciellt viktigt för företag på en omreglerad

marknad som från starten utsätts för hård konkurrens och där aktörerna har lika förutsättningar att växa sig starka.

Empiri: I uppsatsen studeras företaget Kronans Apotek AB som på Sveriges apoteksmarknad är den tredje största aktören näst efter Apoteket AB och Apotek Hjärtat AB. Studiens empiri bygger på primärdata från intervjuer där svar på frågor angående företagets strategier och positionering. Intervjuerna gjordes främst med personer från Kronans Apotek AB's ledning och medarbetare inom företaget som svarade på hur deras syn på Kronans var innan samt efter omregleringen.

Slutsats: Kronans Apotek AB har som ny aktör på apoteksmarknaden inte valt att arbeta med en av Porters först framtagna rena generiska strategier. Apoteket drivs snarare av en mer komplex hybridstrategi. Detta för att skapa en unik position och bli lönsamma på apoteksmarknaden. Att vara nöjd med detta är dock inte tillräckligt. De svenska apoteken arbetar idag med att hitta sin nisch och bygga ett varumärke. Detta för att utmärka sig och säkerställa sin överlevnad på en homogen marknad. Det ska vara en upplevelse att besöka apoteken. Dock har branschens aktörer ännu inte lyckats med att förmedla sina strategier och positioner fullt ut, då kunderna inte verkar vara redo för att släppa tanken på ett traditionellt apotek enligt respondenterna. Tillgängligheten verkar istället vara väldigt viktigt för kunden vilket apoteken insett och arbetar för att vara där kunden är. Samtidigt blir strategiarbetet och byggandet av ett starkt varumärke ännu viktigare. Detta för att uppnå effekten att kunderna går till ett apotek för sitt varumärke istället för att ta det som ligger närmast. Vidare ses handelsvaror vara av stor betydelse för apoteken och utgör även en växande del. De påverkar varumärkesuppbyggandet men spelar främst roll för att skapa lönsamhet.

ENGLISH SUMMARY

Title: The development of the pharmacy market. Future visions of new entrants.

Seminar date: 2015-06-05

Course: FEKH19 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Jessica Almqvist, Ida Nilros och Sara Sjöberg

Advisor: Devrim Göktepe-Hultén

Key words: Generic strategies, Hybrid strategies, Pharmacies, Positioning and Branding

Purpose: The purpose of this paper is to analyze in which way companies on the Swedish pharmacy market have chosen to establish their business after the deregulation 2009. The paper will investigate how companies on a homogenous market, need to operate to face the fast competition and challenges that has appeared since the deregulation. This paper will discuss and analyze a case study on Kronans Apotek AB. Which strategies have they chosen to follow, how they position themselves and how they work with branding.

Methodology: The paper was conducted after the research method: grounded theory with a qualitative approach. The research design for this paper is a case study. The primary data consists of interviews and has been supplemented with secondary data from previous research and relevant literature for this matter. The case company was chosen through a strategic selection and the respondents through a snowball selection which is appropriate in qualitative studies like this.

Theoretical perspectives: The theoretical foundation in this essay is primarily based on the generic strategies from Porter in 1980, the differentiation strategy and the low cost strategy. For a company to be able to gain market share from other competitors and to become profitable they have to choose the most appropriate strategy in regard to what products the company are selling or what industry they are in. Today's world is more complex than ever and is changing rapidly. This can force companies to find a perfect way of combining two different strategies in order to be successful, a so called hybrid strategy. An article regarding branding

written by Schmidt and Pioch (2005) brings up the importance of branding as a part of a company's success. This is especially important for companies in a deregulated market.

Empirical foundation: This essay presents a study concerning Kronans Apotek AB which is the third largest operator on the Swedish pharmacy market next after Apoteket AB and Apotek Hjärtat AB. The empirical data found in this study is collected through interviews regarding questions about the company's strategies and position. The interviews primarily concerned employees at Kronans Apotek AB and their view on the company before and after the reregulation.

Conclusions: The result explains the use of hybrid strategies for companies today, without them taking a risk of falling into the place called "stuck in the middle". Kronans Apotek AB follows a type of hybrid strategy. This because they want to work with different focuses and need to satisfy their customer's complex needs. This is not enough though. The new entrants on the pharmacy market today strive after finding their unique spot on the market. They work a lot with branding to survive on the homogenous market. Their aim is to develop the pharmacy and its services into a special experience when you visit the store. Even if for example Kronans Apotek puts a lot of effort into this, it seems like the customers don't know the differences between the different pharmacies. It seems like the customers are not ready to let go of the traditional view of the pharmacy and its function, according to the respondents. The accessibility to a store is important for the customer, whom the pharmacies have realized and therefore the companies want to be where the customer is. This fact makes it even more important to work with branding and marketing. This because you want to reach the point where the customers visit your pharmacy because of the company and brand, instead of just the fact that it is the one within the shortest distance. Commodities play an important role at the pharmacies and are a growing sector. It is not only important in branding but also regarding building a profit.

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Praktisk bakgrund	1
<i>Omregleringen.....</i>	<i>1</i>
<i>Segmentet handelsvaror och tjänster.....</i>	<i>3</i>
<i>Framtidens pris.....</i>	<i>4</i>
<i>Kronans Apotek AB.....</i>	<i>4</i>
Teoretisk bakgrund	5
Problemställning	7
Syfte	9
Teori.....	9
<i>Differentieringsstrategi</i>	<i>9</i>
<i>Lågprisstrategi</i>	<i>11</i>
<i>Fokusstrategi.</i>	<i>12</i>
<i>Hybridstrategier</i>	<i>12</i>
<i>Diversifiering.</i>	<i>14</i>
<i>Varumärkesuppbyggnad.</i>	<i>14</i>
Metod	18
Forskningsdesign	18
<i>Grundad teori.....</i>	<i>18</i>

<i>Kvalitativ ansats.</i>	19
<i>Fallstudie.</i>	19
Urvalsprocessen	20
<i>Val av bransch och fallföretag.</i>	20
<i>Respondenter.</i>	21
Forskningsinstrument – insamling av data.....	22
Dataanalys	24
Reliabilitet och validitet	26
<i>Reliabilitet</i>	26
<i>Validitet</i>	26
Empiri	29
Apoteksmarknadens resa	29
Kronans Apotek efter omregleringen.....	32
Kronans Apotek AB idag.....	34
Framtidens möjligheter och utmaningar.....	37
Analys	41
Differentieringsstrategi	41
Lågprisstrategi	44
Fokusstrategi.	45
Stuck in the middle, hybridstrategier och teorins utveckling	46
Horisontell diversifiering.	47

Varumärkesuppbyggnad	48
Slutsats.....	52
Diskussion	53
Kritik och fortsatt forskning	56
Referenslista	57
Bilagor	62

INLEDNING

Praktisk Bakgrund

Apoteksbranschen i Sverige har haft tre utmärkande faser. Från 1600-talet och fram till 1970 var systemet så gott som intakt utan större förändringar. Apotekare var tvungna att söka tillstånd för att få driva verksamhet och var därefter sina egna företagare. 1970 bildades det statliga Apoteksbolaget AB, det som senare skulle bli Apoteket AB. Monopolet skapades för att kontrollera marknaden. (Handelns historia, 2015)

2009 skedde en omreglering och därmed löstes svenska apoteksmonopolet delvis upp. Anledningen till att det kallas omreglering och inte privatisering är för att staten fortfarande kontrollerar en del av marknaden. Efter omregleringen etablerades snabbt många nya aktörer på den nya apoteksmarknaden. (Tandvårds och läkemedelsförmånsverket, 2014)

Omregleringen. Liknande sätt att luckra upp en statligt styrd bransch har skett tidigare i Europa. Till exempel omreglerades Islands apoteksmarknad redan 1996 och Norges 2001. Artikeln Deregulating the pharmacy market: the case of Iceland and Norway, av Anell (2005), jämför utvecklingen av apoteksmarknaden i de två länderna. Enligt artikeln konkurrerar apoteken på Island med pris. Vilket har gjort att konkurrensen blivit hård eftersom konkurrenterna snabbt erbjuder liknande priser. I Norge konkurrerar apoteken istället om plats och tillgänglighet. (Anell, 2005)

Målen med omregleringen är uppsatta av regeringen. De handlar om att kunna tillhandahålla läkemedel till en låg kostnad, sträva efter en hög service, betta tjänsteutbud och öka tillgängligheten av läkemedel för kunderna. Två andra mål är att bibehålla kompetens och säkerhet inom läkemedelsförsörjningen. Det är också av största vikt att apotekens bidrag till en förbättrad läkemedelsanvändning tas tillvara och att en säker användning av läkemedel behålls. (Statskontoret, 2013)

I samband med omregleringen gav regeringen Konsumentverket i uppdrag ”...att följa och analysera konsekvenser av apoteksmarknadens utveckling under omregleringen.” (Konsumentverket, 2011:9). Ett av resultaten visade att konsumenterna har höga krav vid köp av läkemedel. Undersökningen som konsumentverket gjorde under omregleringen visar att tryggheten och förtroendet hos konsumenterna har försämrats rent generellt vad det gäller apoteksmarknaden. (Konsumentverket, 2011:9)

För att driva apotek krävs tillstånd från Läkemedelsverket. Det krävs att varje apotek har minst en farmaceut och att organisationen har en läkemedelsansvarig “utslaget” på tre apotek, samt att förordnade läkemedel ska tillhandahållas av varje apotek. (Dagens nyheter, 2010)

Att erbjuda rådgivning är en grundförutsättning för att få bedriva apotek. Av cirka 900 apotek (innan omregleringen) skulle minst 250 av dessa finnas kvar i Apoteket AB:s namn. Nästan dubbelt så många, cirka 450 apotek kom att säljas i kluster till redan på förhand utvalda intressenter. (Apoteksfakta, 2009)

Vissa av aktörerna har med åren försvunnit eller köpts upp och några finns kvar (Konsumentverket, 2011:9). Sedan omregleringen har antal apotek ökat med 40 % enligt Sveriges Apoteksförening (2013). Föreningen är en ideell organisation som representerar Sveriges apoteksmarknad och arbetar för att upprätthålla bra förhållanden på marknaden. Föreningens medlemmar består av samtliga nuvarande stora aktörer på marknaden: Apoteket AB, Apotek Hjärtat, Kronans Apotek, Apoteksgruppen, Cura Apoteket, Lloyds Apotek, ApoEx, Apotea och Sveriges Oberoende Apoteksaktörers Förening (SOAF). SOAF är en förening för alla småapotek i Sverige (Sveriges Oberoende Apoteksaktörers Förening, 2015). En sammanställning av de tre största aktörerna på marknaden kan läsas i bilaga A. Föreningen genomför undersökningar och ger ut branschrapporter som beskriver läget på den svenska apoteksmarknaden. Information som lyfts upp är till exempel apotekstätheten, omsättningen i branschen

och kundbesök (Sveriges Apoteksforening, 2015a, 2015b). Intressant i studien är den undersökning Apoteksforeningen gjorde år 2013 tillsammans med SIFO. Där undersöktes vilken efterfrågan som fanns på ett utökat tjänsteutbud på apoteken. Exempel på sådana tjänster var blodtrycksmätning, allergitest, vaccination och kostrådgivning. Det visade sig att det fanns ett stort intresse hos allmänheten. Se bilaga B. (Sveriges Apoteksforening, 2013)

Segmentet handelsvaror och tjänster. Apoteken får inte ändra på regler eller pris när det kommer till receptbelagda läkemedel. Det bestäms av Tandvårds och läkemedelsförmånsverket (Tandvårds och läkemedelsförmånsverket, 2015). På grund av detta kan företagen inte konkurrera inom det området och segmentet handelsvaror och tjänster blir därför av större intresse. En handelsvara är produkter i apotekens sortiment som inte är läkemedel. Till exempel specialanpassade hudvårdsprodukter. Receptbelagda läkemedel utgör majoriteten av apotekens omsättning. Dock har marknads omsättning på receptbelagda läkemedel sjunkit från 80 % till 75 % mellan 2011 och 2013. Omsättningen på handelsvaror och tjänster har däremot ökat från 10 % till 13,3% under 2013. (Sveriges Apoteksforening, 2011, 2013)

Framtidens pris. HUI research publicerade under 2014 rapporten: *Prispress på apoteksmarknaden*. Rapporten handlar om hur omregleringen och den ökade handeln på internet har påverkat prisbilden av receptfria läkemedel. Den visar att det finns stora skillnader i pris på receptfria läkemedel men att dessa har varit svåra för kunden att uppskatta. Rapporten visar även på en ökad prismedvetenhet hos kunderna. (HUI, 2014)

Kronans Apotek AB. Kronans Apotek AB är den tredje största aktören på den svenska apoteksmarknaden med en marknadsandel på 21 %. Kronans Apotek AB har över 300 apotek i hela landet och mer än 2200 medarbetare. Apoteket har varit med under branschens resa sedan början av 1900-talet. 1907 tog dåvarande ägare Gustaf Bernström ett beslut om att ta över den del som importerade medicin, och driva det under namnet Kronans Droghandel.

Kronans Droghandel ägdes från 1959 fram till 1971 av ett konsortium. Efter förstatligandet av apoteksmarknaden fortsatte företaget att distribuera läkemedel till Apoteket AB. År 2002 skedde nästa omställning när företaget Oriola Corporations blev majoritetsägare i Kronans Droghandel. Oriola-KD Corporation är ett företag noterat på Helsingforsbörsen. (Kronans Apotek, 2015a) Oriola-KD Cooperation är inriktade på läkemedel och handelsvaror som säljs via detaljhandel, grossist och distributionsverksamhet. Verksamheten finns främst i Baltikum, Finland och Sverige (Svensk farmaci, 2013). Vid omregleringen fick företaget rätt att köpa upp 170 apotek som skulle drivas som Kronans Droghandel (Oriola, 2015). I samband med att Oriola-KD gjorde ett uppköp av apotekskedjan Medstop år 2013, bytte Kronans Droghandel namn till Kronans Apotek (Svensk farmaci, 2013). Företaget ser sig som ett modernt apotek som sätter kunden i fokus med en inriktning mot hälsa och skönhet (Kronans Apotek, 2015b). Kronans Apoteks logga finns att se i bilaga C.

Teoretisk bakgrund

Teorin om generiska strategier är skapad av Porter 1980, enligt boken Economics of Strategy (Besanko, Dandrove, Shanley & Schaefer, 2013). Teorin beskriver hur företag genom att bilda och utveckla generiska strategier kan erövra marknadsandelar och bli lönsamma. Porter utgick från två strategier: *differentieringsstrategi* och *lågprisstrategi*. Dessa två grundpelare kan sedan byggas på med en dimension av fokusering där företaget väljer att nischa sig mot en specifik kundgrupp eller marknad. (Porter enligt Salavou, 2015)

Varför den här teorin valts som grund till uppsatsen är för att den är väl omtalad och använd av företag runt om i världen. Teorins karakteristiska egenskaper stämmer väl överens med hur ett nytt företag kan börja bygga sin strategi för att ta plats på en marknad och skaffa sig konkurrensfördelar. (Murray, 1988)

Differentieringsstrategi innebär att företaget i fråga inriktar sig på att erbjuda ett mer värde av tjänsten eller produkten. Målet är att känslan av ett upplevt värde överträffar eller är större än vad kunden får offra vid köpet. Strategin innebär ofta att företag erbjuder kvalitet och eller en unik produkt vilket innebär högre produktionskostnader. Detta för att strategin ska bli lönsam, med hjälp av större marginaler, sätts därför ett högre produktpris. Företag med differentieringsstrategi kan även välja att hålla ett liknande pris som konkurrenterna, och genom att ha en unik produkt ta fler marknadsandelar. För att kompensera nackdelen med högre produktionskostnader, som strategin innebär, krävs en hög efterfråga efter den unika produkten. (Salavou, 2015)

Det krävs även en innovationsförmåga när det kommer till produktutveckling. Detta för att minska risken för att produkten blir imiterad av konkurrenter. Företaget behöver även bred kunskap och resurser för forskning och trendsökning. (Porter enligt Besanko et al., 2013; Porter enligt Salavou, 2015)

Vid lågprisstrategi är nyckeln att pressa ner den genomsnittliga produktionskostnaden för att skapa skalfördelar. Varan eller tjänsten som erbjuds är ofta standardiserad, mindre unik eller av en enklare kvalitet. I det här fallet är målet antingen att ha ett lågt pris och nå ut till en större målgrupp för att ta fler marknadsandelar. Det andra alternativet är en prissättning som är densamma som marknadens och istället kunna få ut högre marginaler på produkterna. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Den tredje dimensionen innebär att företaget fokuserar på ett segment av marknaden. Där nyckeln ofta är att attrahera lojala kunder, alternativt ett specifikt segment med få konkurrenter. En utmaning är dock att nischmarknader ofta har en kortare livslängd. Risken är även här att konkurrenter väljer att imitera produkten och inkludera produkten i sin portfölj. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Att hamna mellan rena strategier är enligt Porter inget att eftersträva. Porter kallar det “*stuck in the middle*”. Det är en strategi som inte är långsiktigt hållbar då företaget kommer att sakna samstämmighet och klarhet i vilken riktning organisationen ska gå. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Teorin om generiska strategier har genom åren utvecklats på olika sätt. Utvecklingen har skett genom kritik om att teorin behöver kompletteras. Det är inte längre en nackdel att arbeta med differentieringsstrategi, fokusstrategi och lågkostnadsstrategi samtidigt. Så kallade *hybridstrategier*. Kombinationen och utvecklingen av Porter’s rena strategier är vad dagens företag eftersträvar att vara. Företaget positionerar sig därmed mot en större kundgrupp, kan få ut högre marginaler och även öka sin omsättning. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

En mängd olika kombinationer av hybridstrategier har utvecklats som en följd av världens ökade komplexitet. Det handlar om företagets förmåga att kombinera olika strategier som blir nyckeln till framgång. (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin & Claver-Cortes, 2009)

Porter utvecklade även sin egen teori om generiska strategier. 1985 blev de generiska strategierna fyra, istället för tre. Lågprisstrategi och differentieringsstrategi behölls. Fokuseringsstrategin utvecklades till två: kostnadsbaserad fokusering och differentieringsbaserad fokusering. Det innebar att fokusering kunde ske inom de två inriktningarna. (Porter enligt Salavou, 2015)

Vad som är bra med Porters ramverk om generiska strategier är för det första “(1) att teorin bygger på förgående forskning och (2) att den är ändamålsenligt bred, men inte vag” (Hambrick 1983:688 enligt Murray, 1988). Strategierna är en bra början på vad som skulle bli ett omfattande ramverk för världens företag. Forskare har under årens lopp också funnit en del problem och nackdelar med teorin. Kritik som riktats mot Porters teori är bland annat att den är för bred och att tjänsterna och produkterna idag är mer komplexa, i kombination med en allt större och global värld. Företagens strategier kan inte vara svartvita. De måste vara dyna-

miska och föränderliga med världen för att kunna vara konkurrenskraftiga. Detta på grund av en värld som snurrar allt snabbare med hjälp av teknikens utveckling. Informationsflödet gör att tiden ett företag är ensam om en idé, eller strategi, har förkortats avsevärt. (Moon, Hur, Yin & Helm, 2014)

Problemområde

Varför vi valt att undersöka apoteksmarknaden är för att den ännu är ung. En omreglering av en marknad sker sällan. Det finns därför en unik möjlighet att studera hur nya aktörer tar sig in på den tidigare reglerade marknaden. För sex år sedan fanns det inte någon marknad och med det ingen konkurrens (Statskontoret, 2013). På det viset får vi chans att undersöka hur de utvecklas från början.

Porters teori om generiska strategier enligt Besanko et al., (2013) är en bra grund till att driva företag till lönsamhet och har sedan den uppkom använts som en kompass i företags val av inriktning. Vi anser dock att teorin inte är ett tillräckligt stöd för att förstå hur nya aktörer behöver arbeta för att ta plats på en marknad. Vi har därför valt att även studera teorier om varumärkesuppbyggnad.

Sedan omregleringen av Sveriges apoteksmarknad ägde rum 2009, har det varit öppet för nya aktörer att ta sig in på marknaden och starta upp ett privatägt apotek (Konkurrensverket, 2009:4). Aktörerna tävlar på lika villkor om kundernas förtroende vilket gör det till en homogen marknad. Det gör att det skapas en häftig konkurrenssituation där apoteken drivs som vilken annan detaljhandel som helst med större lönsamhetskrav. Apoteken ska distribuera ut receptbelagd medicin till svenska folket trots att lönsamheten av försäljning av receptbelagd medicin inte går att påverka. Omregleringen har gjort att apotekens försäljningsfokus har förskjutits mer mot handelsvaror och tjänster. Det är därför av intresse att se hur företagen agerar kring detta och hur vägen fram till målen ska ske med strategiska val.

Apoteket AB har till skillnad från de andra aktörerna ett försprång, vid omregleringen hade Apoteket AB sedan länge drivit ett monopol. Deras namn är förknippat med hela branschen. Apotek är ett generiskt begrepp i Sverige, en benämning som idag inkluderar flera aktörer. Detta gör att det blir en utmaning för de nya aktörerna att påvisa för kunderna varför de ska besöka just deras butik (Konkurrensverket, 2009:4). Konsekvensen av denna situation blir att det skapas ett intressant fenomen att undersöka, i form av apotekens arbete med strategi- och varumärkesuppbyggnad.

Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur företag på den svenska apoteksbranschen har agerat för att etablera sig efter omregleringen 2009. Att undersöka vad som krävs av de nya aktörerna på en homogen marknad för att bemästra konkurrensen och de utmaningar som uppkommit för att bli kundens förstahandsval. Den föreliggande uppsatsen kommer att behandla en fallstudie gjord på Kronans Apotek AB. Vilken strategi företaget har valt, hur de arbetar med sin positionering och hur företaget arbetar med varumärke för att sticka ut.

Syftet ska undersökas med hjälp av följande forskningsfråga:

Hur har nya aktörer valt att arbeta med strategi- och varumärkesuppbyggnad, för att skapa en stark position och bli lönsamma på apoteksmarknaden?

TEORI

Företag bör arbeta mot att skapa ett hos kunden positivt värde som är större än priset som kunder behöver betala. Det brukar inom ekonomi skrivas som: benefit (nytta) - cost (kostnad) det vill säga: (B-C). Ju högre värde desto större nytta upplever kunden (Besanko et al., 2013). I det här avsnittet behandlas en djupare förståelse för hur detta kan gå till genom utveckling

av generiska strategier. Avsnittet kommer även ta upp teorier som behandlar varumärkesuppbyggnad.

Differentieringsstrategi. Genom att arbeta med differentieringsstrategi kan ett högt värde för kunden uppnås på tre olika sätt. Det första innebär att priset (C) är detsamma som konkurrenternas men det erbjuds en högre nytta (B). Till exempel kan företaget i fråga erbjuda en stor tillförlitlighet, service eller uppföljning med hjälp av till exempel ett lojalitetsprogram utan att varan kostar mer. Det andra sättet att uttrycka en differentieringsstrategi är genom att ha ett pris (C) som ligger lite högre än konkurrenterna men det erbjuds en högre nytta (B). Till exempel högre kvalitet, service eller tillförlitlighet för några kronor mer. Tredje sättet innebär att företag kan erbjuda produkter och tjänster där priset (C) sätts avsevärt högre än konkurrenternas men det erbjuds en mycket högre nytta (B). Till exempel erbjuda lyxvaror till höga priser. (Besanko et al., 2013)

Differentieringsstrategins drivkrafter beskriver på olika sätt organisationer kan välja att arbeta på för att differentiera sig på marknaden. I boken *Economics of Strategy* (2013) skriver Besanko et al., om fem vägar att gå för att utveckla en differentieringsstrategi. Den första (1) handlar om att erbjuda en produkt med speciella fysiska karakteristiska drag, till exempel: kvalitet, speciella estetiska drag, hållbarhet och eller prestanda. Den andra (2) delen handlar om vilken service och omtanke produkten framhäver och dess komplementära produkter. Om det till exempel erbjuds en efterservice, uppföljning eller garantier. Det tredje (3) sättet att driva den här typen av strategi beskriver utmärkande drag som associeras med försäljning och leverans. Företag arbetar med var de befinner sig, snabb leverans, fraktrabatter, fördelaktiga kreditavtal etcetera. Fjärde dimensionen (4) handlar om att utforma produkten utifrån produktens eller tjänstens användning eller karakteristika. Dess prestanda eller vad produkten kostar att använda för att forma den tänkta målgruppens perceptioner. Vad företagen bör förvänta sig av produkten. Den sista och femte (5) vägen att gå är genom att skapa en

image av en produkt eller ett koncept som kunden associerar med hög nytta. Kunden kan identifiera produkten med sig själv och sina värderingar eller något som kunden står för eller vill stå för. En psykologisk belöning skapas som i sin tur leder till identifikation med produkten i fråga. Den skapas genom marknadsföring, val av säljplats och genom utformandet av produkten i sig. (Besanko et al., 2013)

I en artikel av Murray från 1988 beskriver författaren om *Contingency theory*. Denna teori nämner generiska strategier och bekräftar Porter's resonemang om dess strategiska drivkrafter (Besanko et al., 2013). För företag som väljer att sälja differentierade produkter, där innovation och hur unik produkten är står i centrum, betonar Contingency theory att det även krävs att företag analyserar andra interna och externa faktorer. Exempel på det är: efterfrågan, kvalitet och service. Bland annat för att imiterbarheten har förenklas av en större informationstransparens idag, vilket kan bli ett hot mot produktens design och prestanda. (Murray, 1988)

Detta leder oss in på en väl diskuterad dimension när det kommer till generiska strategier, fenomenet hybridstrategier. Kombinationen av hur de olika strategierna kan kombineras är nyckeln till att skaffa sig konkurrensfördelar på marknaden (Salavou, 2015). Mer om hybridstrategier finns att läsa om nedan.

Lågprisstrategi. Inom lågprisstrategi finns det tre sätt att skapa värde för kunden: En produkt som innebär lägre nytta (B) men kompenseras med ett lågt pris (C). Vilket gör att nyttan för kunden ändå upplevs som hög. Ett annat alternativ är att produkten har samma nytta (B), men har ett lägre pris (C). Alternativ nummer tre är att produkten skiljer sig kvalitetsmässigt (B) vilket gör att företaget kan ha ett lägre (C). (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Företag som väljer att gå mot en lågprisstrategi har två val. Det första innebär att företaget väljer att ha ett lågt pris och därmed skapas en stor efterfrågan då kunderna upplever en hög nytta, vilket i sin tur gör att företaget kan skaffa sig fler marknadsandelar. Ett annat sätt är

att företaget sätter ett högre pris i nivå med marknaden vilket kommer leda till mindre nytta för kunden men på grund av det högre priset kan företaget ta ut högre marginaler. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Fokusstrategi. Tre stycken vanliga fokusstrategier är att inrikta sig på en viss kundgrupp, men ändå erbjuda ett varierande utbud. Alternativt inrikta sig på en viss produkt och arbeta mot en bredare målgrupp. Eller fokusera på ett visst geografiskt område. Genom att fokusera på någon av dessa kan företag uppnå skalfördelar och tillfredsställa kunder i valda segment. Vad som är positivt med den här strategin är att konkurrensen ofta är mindre. Efterfrågan på marknaden för en viss produkt eller tjänst kan vara begränsad och tillåta få specialiserade företag inom området. Fokuserar företaget på ett smalare segment och lyckas bra kan företaget erhålla en högre vinst. Det finns dock ett hot från större företag som kan komma att kopiera deras idé eller att den byts ut mot modernare alternativ. (Porter enligt Besanko et al., 2013)

Hybridstrategier. Den ursprungliga teorin om generiska strategier har länge använts som riktlinje för hur företag utvecklar strategier och driver företag. Att driva företag utan en "ren" strategi, det vill säga att utöva något annat än till exempel en differentieringsstrategi, lågprisstrategi eller fokusstrategi ansågs tidigare som riskabelt. Att hamna mellan rena strategier kan leda till en diffus affärsmodell, både internt och externt ut mot kund. Vilket i sin tur kan resultera i en svag prestation och ett svagt resultat. (Pertusa-Ortega et al., 2009)

På senare år har teorin om rena strategier ifrågasatts. Ny forskning visar att det finns flera nackdelar med att endast inrikta sig på en strategi. En av bristerna som lyfts fram i Porters ursprungliga teori är att rena strategier responderar sämre till marknadsförändringar. Strategierna är även mindre flexibla när det kommer till att erbjuda produkter med både lågt pris och ett unikt värde. En annan nackdel är att den strategiska specialisering som Porter föreslår

kan innebära svagheter när det kommer till att reagera till viktiga förändringar i efterfrågan hos målgrupper. Det blir skadligt för företaget eftersom de förlorar vital försäljning och vinst, inte minst den interna utvecklingen företaget går miste om. En annan nackdel med att hålla sig till en specifik strategi är att dessa kan vara något enklare för konkurrenter att imitera och kopiera vilket gör att företaget i fråga förlorar konkurrensfördelar. (Pertusa-Ortega et al., 2009)

I dagens globala värld med informationstransparens på grund av en exponentiell teknikutveckling, måste företag hitta en unik strategi och nisch. Detta för att svara på kundernas efterfråga just där och då. Dynamiska strategier och ett aktivt handlande är därmed viktigt för överlevnad. Hur företag kan agera för att uppnå detta tas upp i Salavous artikel om framtida strategier (2015). Där finns ett ramverk baserat på Porters generiska strategier. Dock har strategierna utökats genom kombinationer av de tre ursprungliga. Salavou har skrivit om 16 stycken kombinationer, det vill säga 16 stycken hybridstrategier. Se bilaga D. Dessa strategier skulle ge ett mer dynamiskt företagande och en större konkurrenskraftighet. (Salavou, 2015).

Ovanstående försvaras även i en artikel av Pertusa-Ortega et. al. (2009) där författarna menar att ju mer multidimensionell, dynamisk och komplex en strategi är, desto mer konkurrenskraftig och balanserad är den strategiskt valda positionen. Den blir svår att imitera och attraktiv mot en bredare målgrupp vilket i sin tur leder till större marknadsandelar, starkare position på marknaden och kan dessutom leda till skalfördelar (Pertusa-Ortega et.al., 2009).

Diversifiering. Diversifiering är ett begrepp som syftar till att sprida ut och minska risk, samt öka företagets effektivitet. Det finns olika typer och anledningar att diversifiera sig som företag. En anledning är för att kunna reducera sina kostnader genom att företaget skaffar sig scope-fördelar. Ett exempel är att bredda sitt sortiment av produkter. Som icke-produktionsbaserat företag är det ofta svårt att på ett klassiskt sätt öka effektivitet och skapa scope-fördelar. Företag inom till exempel detaljhandeln kan istället uppnå scope-fördelar ge-

nom horisontell diversifiering där det erbjuds nya men komplementära produkter i butik eller som erbjudande för att öka sin försäljning. För till exempel ett apotek är det svårt att få ner kostnaderna då de verkar på en reglerad marknad där det knappt finns utrymme att justera försäljningspris. Genom att erbjuda ett större utbud av andra komplementära produkter, innebär det att företaget erbjuder produkter som kan användas tillsammans med den befintliga produkten. På så sätt kan företaget öka värdet av den ursprungliga produkten och även den totala nyttan för kunden. Det gör även att försäljningen i sin tur ökar och företaget kan därmed sänka de genomsnittliga inköpskostnaderna, förbättra den totala verksamhetens effektivitet och även kundens upplevda värde. (Besanko et al., 2013)

Organisk tillväxt är ytterligare ett sätt för företag att diversifiera sig genom egen kraft till exempel genom att utveckla och lansera egna varumärken. (Wrede, 2009)

Varumärkesuppbyggnad. Att driva en generisk strategi idag för att skapa konkurrensfördelar och driva ett långsiktigt vinstdrivande företag, är i de flesta fallen inte tillräckligt. Beroende på rivaliteten inom branschen krävs det att företag också jobbar med sitt varumärke. Ett framgångsrikt varumärke kan vara en kombination av eller definieras av ett namn, en symbol eller speciell design. Det här för att en produkt av en särskild organisation ska kunna utmärkas sig och utveckla en hållbar differentieringsfördel. (Kent, 2003, enligt Schmidt & Pioch, 2005)

Genom att skapa en viss image kan företag sedan via olika typer av marknadsföring stärka den initiala strategin, dess inriktning och peka på varför just det företaget ska väljas av kunden. Om företaget lyckas med att bygga upp ett starkt varumärke och skapa positiva psykologiska associationer, finns det en stor chans att det kommer att resultera i återköp. Det finns olika sätt att göra detta på; symbolism, design, kvalité, service, att erbjuda en shoppingupplevelse kan även ingå i den image som företag väljer att visa ut mot målgruppen. (Schmidt & Pioch, 2005)

När det kommer till unga marknader och branscher som gått från monopol eller väldigt reglerade till privatisering, finns det en del som pekar på att varumärke och positionering blir allt viktigare. Detta för att komplettera en initialt vald generisk strategi. En undersökning har gjorts i England bland mindre apotek angående konkurrensen mellan renodlade apotek och större affärskedjor som inkluderar apotek i butiken. För många apotek rimmar det mindre bra att jobba med varumärke och marknadsföring eftersom det som företagen vill att stå för är kunskap och tillit. Apoteken ser sig inte som en del av detaljhandeln utan snarare som ett apotek med detaljhandelsverksamhet. (Schmidt & Pioch, 2005)

I en artikel skriven av Bridson, Evans, Mavondo och Minkiewicz (2013), har Retail Brand Orientation (RBO) studerats. Artikeln behandlar hur företag inom detaljhandeln som inte har en produkt eller tjänst att fokusera på bygger varumärken. I artikeln tas det upp fyra områden inom RBO som i olika grad bidrar till positioneringsfördelar och därefter en bättre prestation. De fyra faktorerna som tas upp och som är byggstenarna inom företagets RBO är särprägel (distinctiveness), funktionalitet (functionality), symbolism (symbolism) och utökandet av grundprodukten (augmentation). Positioneringsövertaget består i sin tur av produkt-, butiksdesigns- och servicefördelar som skapas av ett upprättande av en specifik RBO. (Bridson et al., 2013)

Varumärkets *särprägel* omges av mer än den självklara rollen företaget spelar. Den inkluderar även andra värden; differentiering och varumärkets arkitektur. Att arbeta med varumärkets särprägel inom detaljhandel skapar en stark position, där butikerna i fråga skiljer sig från konkurrenterna. Fördelarna med att jobba med att särpräglade verksamheten är just att den skiljer sig väl från konkurrenterna. Detta i sin tur leder till positionsfördelar, att återförsäljaren kan skapa en så kallad *destinationsaffär*, att kunden åker just dit för att det är den butik det är. Designen och utformandet av butiken beror i sin tur på hur engagerat företaget är i just arbetet med att särpräglade verksamheten. (Bridson et al., 2013)

Funktionaliteten: Företag måste också beakta hur viktigt det är att använda varumärket för att beskriva företagets grundläggande betydelse för att utstråla att kundens grundläggande behov möts (Bridson et al., 2013). Med andra ord så handlar det om varumärkets konkreta och rationellt bedömda prestanda som De Chernatony och Dall'Olmo Riley (1998) definierade det. Att arbeta med produktens eller butikens funktionalitet leder i sin tur mer till ett övertag när det gäller produkterna och service (servicefördelar). Ju mer företaget arbetar med funktionaliteten desto tydligare blir produkten och den service som behövs runt den. (Bridson et al., 2013)

Symbolism är ett väl diskuterat begrepp inom varumärkesuppbyggnad, den bidrar till att skapa en bild av vad ett varumärke ger kunden. Det kan handla om en viss status en produkt för med sig, livsstil eller grupptillhörande känsla. Symbolismen som skapas av bland annat företagets logga och färgval och bidrar till ett större övertag när det kommer till designen av butiken. Symbolism är viktigt för att kunden ska komma ihåg platsen och vad den innebär. Den ska också öka det så kallade produktövertaget i anseende att handla produkterna från en viss butik. (Bridson et al., 2013)

Den sista dimensionen som tas upp handlar om *den utvidgade produkten*. Det innebär att kärnprodukten utökas med en kvalitet utöver det vanliga eller extra bra service. Det innebär att företag vill skapa en händelse som förstärker upplevelsen av produkten och skapar positiva associationer. Företag som arbetar med RBO gör inte detta endast för att följa upp branschglidning eller för att vara ett steg före konkurrenterna. Att erbjuda en välarbetad utvidgad produkt ses som en långsiktig investering i varumärkets framtid och för att skapa en helt annan upplevelse av butiken. Den utvidgade produkten ger bättre försäljning genom en flitig service som innebär att butiken eller företaget erbjuder mer än endast produkten och dess funktion. (Bridson et al., 2013)

Dessa delar ska i sin tur kunna leda till en bättre prestation av företaget enligt Bridson, Evans, Mavondo, Minkiewicz studie (2013). Det är viktigt att företag arbetar med alla de olika delarna inom RBO och inte bara väljer ut någon av dem. Detta eftersom alla bidrar olika till ett övertag på marknaden och vidare till en bättre prestation (Bridson et al., 2013).

METOD

Forskningsdesign

Grundad teori. Uppsatsen utgår från grundad teori vilken främst utgår från en induktiv ansats men som även har inslag av deduktiv. Innebörden av grundad teori är att empiri samlas in, induktivt, och sedan grundas med befintliga teorier, deduktivt. Grundad teori är annorlunda än det traditionella induktiva tillvägagångssättet för undersökningar, då insamlingen av data sker samtidigt som data analyseras. Eftersom att det här sker parallellt påverkar insamlingsdata och analys varandra. I det tidiga skedet påverkas inte datainsamlingen utan den är öppen. Att den är öppen betyder att materialet inte ännu är påverkat av förutfattade teorier eller föreställningar. (Nationalencyklopedin, 2015)

I takt med att arbetet fortgår och analyseras framhävs teoretiska idéer som fortsatt kommer att påverka det framtida urvalet och insamlandet av data. Av datamaterialet kommer det därför att genereras nya idéer och urvalet kommer på så vis att vara styrt för den framtida datainsamlingen. Det centrala problemet kommer att växa fram och undersökningen av den teori studien behandlar kommer främst att resultera i en beskrivning av individernas genomgående process vid hanterandet av kärnproblemet. (Nationalencyklopedin, 2015)

Att använda grundad teori i uppsatsen är ett bra val. Då uppsatsen utgår från en kvalitativ ansats och empirin byggs upp av intervjuer. På grund av det har vi därför fått ändra vår

teori under processens gång efter vad respondenterna svarat utifrån ställda frågor. En del teori har behövt kompletteras för att uppsatsens forskningsfråga skulle kunna besvaras på ett trovärdighet sätt med stöd från empirin som i sin tur tar spjärn mot valda teorier. I takt med att Kronans Apotek AB ställde upp på intervjuer har också urvalet av ytterligare respondenter valts med det som utgångspunkt. En nackdel med att använda grundad teori kan vara att vi som författare blivit inriktade på ett visst spår beroende på vilken empiri som kunnat samlas in. Det kan resultera i att författarna går miste om viktig teori och intressanta forskningsområden. Vinklar inom ett visst teoriområde som är starkt kopplat till forskningsfrågan kan också gå förlorad. (Dalen, 2007)

Kvalitativ ansats. I studien har en kvalitativ ansats använts för att få en djup förståelse om det studerade området. Kvalitativ ansats innebär tolkande av information där siffror inte skall användas. Djupgående intervjuer har använts, vilket är vanligt vid kvalitativa studier. I det här fallet var det mer intressant att använda få respondenter och att gå djupare, till skillnad från en bredare syn som framkommer vid kvantitativa enkätstudier. Där behandlas undersökningarna istället från ett bredare perspektiv och omvandlar data till siffror som analyseras statistiskt. Kritik som kan lyftas fram vid kvalitativa undersökningar är att materialet inte alltid är generaliserbart och att tolkningarna inte alltid blir av samma slag då intervjuerna är flexibla och kan skilja sig åt. (Holme & Solvang, 1997)

Fallstudie. Forskningsdesignen som använts för studien är fallstudie av ett nyare apotek i Sverige. En fallstudie relaterar till äkta människor i riktiga situationer och gör att allmänheten förstår idéerna som beskrivs på ett mer överblickande sätt än de skulle ha gjort om idéerna presenterats med principer och abstrakta teorier. Fallstudier underlättar förståelsen för läsaren om hur idéer, principer och abstrakta teorier samverkar (Bryman & Bell, 2011).

Effekt (varför) och kausalitet (hur) förenas i en fallstudie och dess styrka är att effekterna från verkliga kontexter är lättare att observera (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Fallstudier tillåter generalisering och är det mest fördelaktiga sättet att presentera data eller undersökningar på för att det ska vara som mest tillgängligt för allmänheten (Cohen, et al., 2011). Uppsatsen är utformad utifrån en *single-case design*. Det innebär att studien som genomfördes på Kronans Apotek är smal och djupgående. Studien behandlar en komplex del istället för att använda *multiple-case design* där tyngden ligger på att behandla flera områden mindre djupgående. En single-case study kan enligt Bryman och Bell utgå från en enda organisation. I vårt fall är det en aktör i apoteksbranschen, Kronans Apotek AB. (Bryman & Bell, 2011)

Urvalsprocessen

Val av bransch och fallföretag. Ett strategiskt urval har gjorts till undersökningen då det är att föredra vid kvalitativa studier. Ett strategiskt urval innebär att urvalet är gjort utifrån teoretiska definitioner och förförståelse inom ämnet. Det krävs att forskaren har kunskap inom området som ska undersökas för att kunna göra ett bra urval (Holme & Solvang, 1997). Den kunskap som krävts har tillförskaffats genom litteraturstudier innan utförandet av intervjuer. Det finns ett begränsat antal företag inom ämnet därför var ett strategiskt urval av dessa företag självklart. Urvalskriterierna begränsades till ett fåtal: företagen skulle vara nyetablerade på marknaden kort efter omregleringen och företaget skulle också vara en av de tre största aktörerna på marknaden. Då många studier inom ämnet gjorts på Apoteket AB valdes den aktören bort ganska omgående. Förfrågningar skickades ut via mail till ett par olika företag som uppfyllde våra två kriterier. I mailet följde en presentation av oss och ämnet, vilka frågor som önskades svar på samt studiens syfte. Det fallföretag som valdes ut till studien var Kronans Apotek AB. Anledningen till det valet var att kontakt knöts med nyckelpersoner, det vill säga personer med beslutsfattandemakt som kunde ge värdefulla insikter kopplade till studiens forskningsfråga och att företaget uppfyllde urvalskriterierna. Kronans Apotek var snabba med

att återkomma med positiva svar vilket gjorde att vi kort efter vår förfrågan hade möjlighet att påbörja intervjuerna och därmed insamlandet av empirin.

Respondenter. Respondenterna som kontaktades var anställda i företaget med kunskap och erfarenhet inom det område som var av intresse för studien. Intervjuer gjordes med personer på högsta nivå samt längre ner i organisationen. I ledningen intervjuades VD:n, Sortiment och Marknadsdirektören, Finansdirektören samt Informationsdirektören. Längre ner i organisationen på mer lokal nivå, intervjuades butikschefen för butiken i Landskrona och Lund samt butikschefen på Jägersro Center. Studiens respondenter valdes utifrån ett snöbollsurval, vilket är vanligt att använda vid uppsatser som antar en kvalitativ ansats vilket den här studien gör. Det innebär att det sker ett icke-slumpmässigt urval, författarna letar sig fram bland fler respondenter utifrån de som redan intervjuats (Bryman & Bell, 2011). Bryman och Bell utfärdar dock en varning för användandet av snöbollsurval. Det finns en risk med att använda snöbollsurval ur det perspektivet då det är högst troligt att populationen inte kommer vara representativ. Bryman och Bell är dock noga med att påpeka att det inte bör vara ett problem för uppsatser med kvalitativ ansats då urvalet ofta styrs av teoretiska urval som görs av forskarna, istället för som i kvantitativa studier där ett statistiskt urval styr. Ovanstående förklaring påvisar att det förekommer en starkare koppling mellan snöbollsurval och en forskningsdesign med kvalitativ ansats och dess urvalsstrategi. En risk med urvalet är att respondenterna vill framhäva det positiva med sina organisationer vilket kan påverka utfallet till det sämre. Svaren kan vara färgade av respondenternas lojalitet till företaget och vår empiri riskerar att bli vinklad. Därför kontaktades även VD:n för Sveriges Apoteksörening som agerar branschorganisation, är opartisk och som dessutom har god kunskap inom ämnet. Sveriges Apoteksörening har publicerat branschrapporter (2011, 2013) som använts som underlag till den här undersökningen. En sjuksköterska fick också förfrågan om att ställa upp på en intervju och fick representera vården. Dessa två respondenter var av intresse för att få en nyanserad bild

och öka trovärdigheten till vår studie. Det här urvalet har gjorts för att få information och fler synvinklar, kallat källtriangulering (Cohen et al., 2011).

Samtliga respondenterna presenteras i tabellen nedan.

Namn	Företag	Befattning	Datum
Dennis Legin	Kronans Apotek AB	Finansdirektör	2015-04-24
Iwona Almqvist		Sjuksköterska	2015-05-03
Stig Tornell	Kronans Apotek AB	Sortiment och Marknadsdirektör	2015-05-04
Gert Persson	Kronans Apotek AB	Butikschef Landskrona och Traktorsvägen Lund	2015-05-06
Johan Wallér	Sveriges Apoteksför- ening AB	VD	2015-05-05
Lars Birkeland	Kronans Apotek AB	VD	2015-05-11
Andreas Rosen- lund	Kronans Apotek AB	Informationsdirektör	2015-05-18
Anette Bivefors	Kronans Apotek AB	Butikschef Jägersro, Malmö	2015-05-21

Tabell 1. Respondenter

Forskningsinstrument - insamling av data

Efter forskningsämnet bestämts började sökandet efter passande teorier. Det gjordes genom litteraturstudier och artikelsökningar. Boken Economics of Strategy (Besanko et al., 2013) är en erkänd bra litterär grund inom strategic management. Därför har den litteraturen använts som huvudsaklig grund och som stöd till vidare artikelsökning. Trovärdiga databaser som hör

till ämnet har även använts som medel för artikelsök. De artiklar som har valts ut kommer från tidig forskning med välkända modeller. Dessa har kompletterats med nyare, modernare artiklar som kritiserar och utvecklar modellerna som skrivits om tidigare.

Primärdata har samlats in i form av intervjuer. Intervjuer är bra vid kvantitativa undersökningar för att få en djupare undersökning av ett fåtal personer (Holme & Solvang, 1997). Respondenterna som intervjuats är anställda vid Kronans Apotek AB, Sveriges Apoteksförning och en sjuksköterska från ett korttidsboende. En initial kontakt togs med respondenterna per mail där syftet med intervjun kortfattat förklarats. Sedan har en tid bokats in för ett möte via telefon eftersom att majoriteten av respondenterna befunnit sig i Stockholm och vi i Lund. En intervju utfördes dock på plats i Lund vid ett personligt möte. Intervjuerna pågick i snitt cirka 45 minuter och har spelats in. Respondenterna har inledningsvis informerats om att det är frivilligt att medverka. De har fått övergripande information om undersökningen och dess syfte, att intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas. Respondenterna erbjöds även anonymitet om så önskades. Den möjligheten avböjdes av samtliga medverkande. Varför möjligheten om att vara anonym gavs till respondenterna var för att få en etiskt korrekt utförd intervju. Användning av tekniska hjälpmedel för att spela in intervjuerna gjordes för att få med egna formuleringar från respondenterna. Även för att säkerställa att ingen information skulle hamna mellan stolarna eller försummas. (Dalen, 2007)

Det är av vikt vid intervjuer att forskare försöker hålla tillbaka sina egna åsikter och har förståelse för att reflektioner och svar från respondenten är dess egna (Holme & Solvang, 1997). Det bästa har gjorts för att inte ställa slutna frågor eller kommentera frågorna under intervjutillfället på ett sådant sätt att respondenten härleds i sina svar. Intervjuguiden har framtagits med semistrukturerade frågor som innebär att frågorna är utformade för att ge utrymme åt fria svar och uppföljningsfrågor (Dalen, 2007). Intervjuguiderna har till största delen sett likadan ut men vissa ändringar har gjorts efter vem respondenten var och vilken organisation

personen företrädde. Guiderna var i undersökningen ett stödjande underlag men främst har respondenterna fått styra samtalet, vilket anses vara det bästa sättet vid kvalitativa studier (Holme & Solvang, 1997). För att underlätta har frågorna delats upp i fem teman, dessa kan läsas om i bilaga E. Guiderna finns att läsa i bilaga F. Vid kvalitativa undersökningar är det okej att ändra frågeställningar och upplägg under studiens gång (Holme & Solvang, 1997). När information saknats har kompletteringar till intervjuerna kunnat göras med hjälp av mailkorrespondens med respondenterna. Viktig information av betydelse för undersökningen som tidigare fattats har kunnat läggas till.

Sekundärdata har tagits fram genom att söka efter information på olika företags hemsidor och genom att studera tidigare forskning inom branschen för att få en bred förståelse och kunskapsbas inom forskningsområdet. Den här stödjande informationen har använts för att ge mer trovärdighet åt undersökningen. Offentliga rapporter har används då de är av stort intresse i undersökningen på grund av att de har ett genomarbetat material med relevant information som legat till grund för beslutsfattare innan omregleringen av apoteksmarknaden och löpande utvärderingar under årens lopp. Gemensamt ger rapporterna en röd tråd om utvecklingen på den svenska apoteksmarknaden.

Dataanalys

Efter att ha samlat in ett stort empiriskt material började arbetet med att analysera insamlad data. Samtliga intervjuer transkriberades, dels för att underlätta arbetet men även för att säkerställa att ingen information från respondenterna gått miste. Citat har använts för att framhäva respondentens egna åsikter på ett tydligt sätt (Holme & Solvang, 1997). Empirin framställdes med hjälp av data som samlats in och analyserats, den grundar sig främst i intervjuerna men också från material som hittats på företagets hemsida. Empirin handlar om utvecklingen i apoteksbranschen, Kronans Apotek som aktör på marknaden och hur organisationen med hjälp av

olika strategier valt att positionera sig eller snarare siktar på att positionera sig på den svenska apoteksmarknaden.

Empiriavsnittet behandlar även tankar och funderingar om framtidens apotek och hur marknaden kommer att förändras framöver. Ett problem som stöttes på i samband med empirin var att största delen av respondenterna är anställda på Kronans Apotek vilket gör att bilden blir vinklad och objektiv. Ett annat problem var att ibland upplevdes svaren från intervjuerna som väldigt lika vilket gjorde det svårt att hitta en bred grund till empirin. En önskan hade varit en större variation på svaren. Kodning har använts för att urskilja respondenterna och deras svar samt åsikter. Respondenternas olika ståndpunkter färgkodades för att lättare kunna urskilja olika avsnitt för att sedan kunna använda all den information som samlats in på ett bra sätt. Precis som författarna Bryman och Bell rekommenderar i boken *Business research methods* från 2011 startades kodningen direkt och kodades efterhand parallellt med att mer empiri samlats in från alla intervjuer. Detta stöds även av grundad teori som också är uppsatsens forskningsdesign. Att göra på det här sättet upplevde vi som bra då vi lärde känna våra data i ett tidigt stadie samt att det hjälpte oss att samla in rätt teori (Bryman & Bell, 2011). Bryman och Bell skriver att ett problem med kodning av kvalitativ data är att kontexten av vad som faktiskt sagts kan gå förlorad. Med hjälp av kodningen har information tagits fram från intervjuerna. Det finns en risk att meningen förlorar sin innebörd då den plockas ur sitt sammanhang (Bryman & Bell, 2011). För att motverka detta diskuterade gruppen med varandra för att undvika missförstånd och syftnings- och tolkningsfel. Sista steget i analysen av all data var att säkerställa att den teori som tagits fram till uppsatsen från början stämmer överens med den empiri som samlats in.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet. En mätningens precision och pålitlighet kallas reliabilitet (Holme & Solvang, 1997). Intervjuerna upplevs som reliabla då personer som intervjuats har gett information av vikt för undersökningen. Innan intervjuerna med respondenterna genomfördes valdes frågorna till intervjuguiden noga ut i ett försök att strukturera guiden på bästa sätt. Det här för få fram den empiri som önskats och som kunde kopplas till de teorier som valts. Målet med intervjuerna var bland annat att låta respondenten prata fritt utan styrning åt ett visst område eller med ledande frågor. Det var viktigt att svaren vi fick från respondenterna var ärliga och genomtänkta. Intervjuguiden var som stöd för att kunna se till att ämnena som var av intresse för uppsatsen täcktes. Totalt intervjuades åtta personer. Respondenterna var främst ett antal personer från Kronans Apoteks ledning. För att öka trovärdigheten och bredden i uppsatsen har även en sjuksköterska intervjuats och VD:n för Sveriges Apoteksörening. Det här har bidragit till en mer objektiv studie och har ökat tillförlitligheten då vi använt oss av triangulering (Cohen et al., 2011). Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att undvika missförstånd och transkriberingarna lästes igenom av alla medlemmar i uppsatsgruppen, allt för att minimera tolkningsfel.

Validitet. Undersökningens validitet innebär hur giltig den är (Holme & Solvang, 1997). Studiens validitet påverkas av att den information som delgivits av respondenterna är partisk och vinklad då sex av åtta respondenter kommer från Kronans Apotek. Validitet kan delas in två delar, extern validitet och intern validitet. Om det går att applicera det generaliserbara resultatet på andra omgivningar och situationer eller inte, har att göra med den externa validiteten. (Bryman & Bell, 2011)

Extern validitet kan påverkas av uppsatser med kvalitativ ansats eftersom att dessa anses ha låg generaliserbarhet. Vi är medvetna om problemet och anser att det till viss del går att generalisera resultatet från studien på apoteksbranschen i övrigt. Det som kommit fram i resultatet går att överföra på andra företag i branschen i liknande situation som Kronans Apotek

är idag och som vill hitta en optimal position på marknaden. Den interna validiteten kopplar samman studiens observationer med det teoretiska kunskapsbidrag som genereras av studien, överenskommelsen mellan dessa två delar ska vara god. (Bryman & Bell, 2011)

Då respondenterna har varit väl insatta i företaget och dess riktning anses studien hålla en god inre validitet, respondenternas svar har varit relevanta vilket medfört en högre trovärdighet för studiens forskningsfråga och syfte. Många respondenter (fyra av åtta) har befattningar inom ledningen och är som tidigare nämnts nyckelpersoner som bäst har kunnat svara under intervjuerna. Detta eftersom många av respondenterna varit verksamma vid tidpunkten för omregleringen samt haft god insyn i beslut som fattats för organisationens räkning.

Kronans Apoteks lednings åsikter och tankar är vad som ligger till grund i den här uppsatsen. Det hade även varit fördelaktigt om vi även intervjuat andra intressenter som till exempel kunderna, då en kvantitativ undersökning skulle kunna ha gjorts för att få ytterligare perspektiv. Andra intressenter som skulle kunna vara en del av uppsatsen kunde varit andra företag i branschen som då skulle ha presenterats i en jämförelsestudie. Den sortens studie hade varit att föredra då säkerställning och kontroll av generaliserbarheten kunnat ske på ett bättre sätt.

Den information som använts i uppsatsen är hämtad ifrån säkra källor vilket styrker validiteten. Databaserna är legitima och artiklarna är hämtade från vad som anses vara erkända källor. Artiklarna är skrivna av forskare som är välkända inom strategic management. Arbetet med det material som samlats in har hanterats på ett systematiskt sätt för att säkerställa en bearbetning på hög nivå. Teorier som stöttat arbetet studien är framtagna av legitima forskare. Teorier kan appliceras på forskningsfrågan och framför allt bidra till ett framtida forskningsbidrag eftersom marknaden är ung och fortfarande är i en förändringsfas.

Något som hade kunnat påverka validiteten till det bättre är om alla intervjuer som gjorts hade skett över personliga möten istället för över telefon. Det skulle förmodligen ha

bidragit till en intimare kontakt och fått respondenterna att öppna sig mer. Dock har en av åtta intervjuer gjorts vid ett personligt möte vilket gav en positiv upplevelse. Sammantaget upprätthålls en god kontakt och det sociala samspelet gjorde att risken för missförstånd eller feltolkningar minimerades.

EMPIRI

Uppsatsens empiri inleds med en introduktion av den svenska apoteksmarknadens utveckling, för att sedan gå djupare in på Kronans Apoteks framåtskridande. Efter det presenteras en ingående beskrivning om fallföretaget idag. Avslutningsvis beskrivs organisationens möjligheter och utmaningar. Empirin bygger främst på den information som samlats in under intervjuer som gjorts till den här studien.

Apoteksmarknadens resa

Sedan monopolet släpptes och marknaden omreglerades har den unga apoteksmarknaden förändrats avsevärt. Kundbesöken som apoteken får varje år överstiger 110 miljoner, en motsvarighet på cirka 300 000 kundbesök dagligen. På Sveriges apotek jobbar cirka 10000 anställda. Enligt Sveriges Apoteksörening har mer än 25 stycken nya aktörer tillkommit på marknaden. Dessa är statliga ägare, privata aktörer samt stora som mindre kedjor och entreprenörer som arbetar enskilt. (Sveriges Apoteksörening, 2015c) På den svenska apoteksmarknaden är det nio aktörer som svarar för i princip 100 % av marknaden. Alla dessa nio aktörer är medlemmar i Sveriges Apoteksörening. Kronans VD *Lars Birkeland* snävar in definitionen av stora aktörer på marknaden: "Har man inte mellan 175 och 200 apotek har du inte storlek att ha position på marknaden."

Både receptbelagda och receptfria läkemedel, rådgivning och hälsoprodukter erbjuds till företag och privatpersoner över hela landet. Olika verksamheter inom vård och omsorg erbjuds läkemedelsförsörjning och kunskapstjänster på/via apoteken över hela landet. Samtidigt som antalet apotek har ökat i form av butiker har också tillgängligheten ökat då öppettiderna har förlängts. (Sveriges Apoteksförening, 2013) Enligt Sveriges Apoteksförening har det i genomsnitt skett en ökning från 42 till 53 timmar i veckan per apotek. *Dennis Legin*, Finansdirektör på Kronans Apotek berättar: att antalet butiker för Sveriges apoteks kunder har ökat med 40 % sedan omregleringen vilket är mycket positivt för Sverige och innebär också en förändring för hur apoteken ska lägga upp sin strategi.

Lars Birkeland tycker sig först och främst se ett ganska tydligt skifte ifrån att apoteken varit väldigt inriktade på läkemedel, dess användning och rådgivning till att det senare efter omregleringen faktiskt kommer att börja pratas allt mer om kunden. Receptbelagda och icke-receptbelagda läkemedel kommer snarare som ett resultat och uppföljning av kundens situation och efterfrågan.

Johan Wallér, VD på Sveriges Apoteksförening, berättar att: idag finns cirka 200 apotek som drivs av entreprenörer på apoteksmarknaden som satsar på att utveckla sin verksamhet och på långsiktiga investeringar. Det finns ett antal stora aktörer som representerar en stor del av marknaden, däremot växer sig även mindre aktörer sig starkare genom att samarbeta med varandra för att kunna växa snabbare. Vad det gäller utvecklingen av marknaden tror Johan Wallér att: "det kanske sker en del nya förändringar de kommande åren, men de största förändringarna har vi redan sett". En av förändringarna är internethandeln som kommer att öka med tiden. Dock tror Johan Wallér att det kommer ta tid innan det här sättet att handla läkemedel tar fart, fortfarande är köp av läkemedel och relaterade produkter starkt kopplat till fysisk kontakt och rådgivning kring produkterna.

Lars Birkeland menar att det krävs att apoteken idag nischer sig och hittar sin position på marknaden för att kunna attrahera lojala kunder. Att kunderna kan identifiera sig med apoteket och få fullskalig service, trots den breda målgrupp apoteken riktar sig till. Johan Wallér tror att apoteken idag ser ganska lika ut från en konsuments perspektiv. Det finns i storstäderna idag en kraftig rivalitet där det i framtiden förmodligen kommer att krävas att apoteken hittar sin nisch.

Iwona Almqvist arbetar som sjuksköterska inom hemsjukvård och har mycket kontakt med apotek i sitt yrke. Att apoteken idag är lika håller Iwona Almqvist med om och berättar att läget oftast är det som bestämmer vilket apotek som besöks. I framtiden vill Iwona Almqvist dock att konkurrensen skulle bli ännu större mellan apoteken då hon tror det skulle gynna nisch utvecklingen: "Någon som kanske är billigare på något, och någon som kanske är snabbare på att beställa hem mediciner eller som har mer vårdinriktade produkter hemma".

Enligt en SIFO-undersökning som presenteras i Apoteksföreningens rapport från 2013, finns det en stor efterfrågan på ett ökat tjänsteutbud hos apoteken. Samtliga respondenter är överens om att apoteken och farmaceuterna idag är en outnyttjad resurs i bemärkelsen att personalen besitter väldigt bred och bra kunskap som skulle kunna utnyttjas bättre. Det skulle till exempel kunna minska trycket på vårdcentralerna om apoteken tog över enklare vårduppgifter. Läkarna skulle kunna spara tid och vara mer behjälpliga i mer allvarliga problem. Johan Wallér berättar att vården har cirka 25 miljoner kundbesök varje år i relation till apotekens 100 miljoner besök, vilket tyder på att apoteken träffar kunden allt oftare. Statistiken visar tydligt att apoteken kan ha ett större ansvar och starkare position i samhället.

Problemet som uppstår när det kommer till ett utökat tjänsteutbud är hur affärsmodellen för tjänsterna skulle se ut. Lars Birkeland berättar att det finns ett stort intresse men att betalningsviljan är låg på grund av att Sverige har det vårdssystem som vi har, det vill säga att det mesta är subventionerat och därmed väldigt billigt. Endast en låg egenavgift betalas av

patienten. Alternativen för apoteken skulle vara en avgift som läggs på kunden vilket redan börjat undersökas i vissa butiker. Alternativt att staten skulle ge apoteken bidrag för dessa tjänster vilket Sverige i längden skulle tjäna på tror Johan Wallér. Vissa apotek har börjat implementera det, till exempel Kronans Apoteks diabetesprogram som ska hjälpa diabetiker att må bättre. Risker med ett sådant system skulle kunna vara att uppföljningen av till exempel blodtrycksmätning på patienter inte görs noggrant eller att risker med vaccinering ökar då det inte finns läkare i närheten om biverkningar eller anafylaktisk chock skulle uppstå, säger sjuksköterskan Iwona Almqvist. Om blodtryck tas bör det ske i en lugn miljö, något Iwona Almqvist i dagsläget inte upplever på apoteken hon besöker och berättar att väntetider upp mot 30 minuter inte är ovanligt. Johan Wallér håller inte riktigt med om det här och berättar att: “läkarna är idag mer pressade än farmaceuterna, farmaceuterna har större tillgänglighet, så jag ser inte riktigt den kopplingen”.

Kronans Apotek efter omregleringen

Apoteksbranschen i Sverige har utvecklats mycket på kort tid. Parallellt med den har apoteken och de mindre entreprenörerna på marknaden också genomgått en resa. Nedan går vi igenom hur Kronans Apotek AB har utvecklats.

Kronans Droghandel har en lång historia tillbaka till 1907. Efter monopolet släpptes 2009 återupptogs butiksverksamheten och företaget köpte upp kluster av vårdnära apotek på landsbygden. Kronans Apotek ägs av Oriola och *Gert Persson*, butikschef i Landskrona och Traktorvägen i Lund, berättar: att Kronans ägs av Oriola är en viktig resurs inom logistiken. 2013 valde Kronans Apotek att köpa upp Medstop som hade etablerat sig i städerna under de första åren. Nu finns Kronans Apotek i hela Sverige från norr till söder för att finnas där kunden finns, som är en del av Kronans strategi, berättar *Stig Tornell*, Sortiment och marknadsdirektör, och Lars Birkeland. I Sverige går kunden till apoteket, det apotek som är tillgängligt med inställningen att läkemedel kostar vad det kostar. Implementeringen av positioneringsar-

betet kommer ta tid för Kronans, att få kunden att välja apotek efter apotek och inte det som ligger närmast. Lars Birkeland tror dock som ovan nämnts att det kommer gå fortare än i Norge på grund av bättre kunskap, erfarenhet och framförhållning.

I samband med sammanslagningen med Medstop 2013 valde företaget att ta bort droghandel ur sitt namn och valde att använda sig av Kronans Apotek istället. Enligt Stig Tornell var det dels för att ordet droghandel hade en negativ klang och dels för att ordet apotek tydligt signalerar att det är just ett apotek, som besitter all den kompetens det innebär. Det är även därför företaget har valt att klä sina farmaceuter fackmannamässigt med bland annat vita rockar, istället för att utmärka sig med egna kläder som skiljer sig från övriga apotek. *Anette Bivefors*, butikschef på Kronans Apotek Jägersro, berättar att resten av personalen i butiken bär professionella kläder med Kronans logga. Pikétröjor i orange för att utstråla energi och visa för kunden att den är just på Kronans Apotek. Det här gör företaget för att visa vilka olika ansvarsområden de behärskar och kunskap butikspersonalen besitter, berättar *Anette Bivefors*.

Företaget har arbetat mycket med varumärkesutveckling, “Det viktigaste är att leva varumärket” säger Lars Birkeland och menar att det är av vikt att butikerna har ett liknande utseende i hela Sverige för att kunderna ska känna igen sig. Konceptet är styrt av ledningen för att uppnå och få just den effekten, vilket betyder att som butikschef i butik på lokal nivå måste konceptet följas och enskilda butiker kan inte ta in egna produkter, berättar Gert Persson. Dennis Legin pratar om vikten att stärka varumärket med saker som färg och form och särskilja sig från konkurrenterna på marknaden. “I slutändan vill vi att kunden tänker Kronans som top of the mind oavsett vad de ska göra” uttrycker sig Dennis Legin.

Gert Persson berättar att vid starten av omregleringen såg Kronans sortiment anorlunda ut. Det var ett apotek uppbyggt som ett traditionellt apotek med receptbelagda läkemedel över disk och kompletterande receptfria läkemedel och få produkter inom kategorin

skönhetsartiklar. Åren efter omregleringen har det skett en successiv förändring då smink och hudvårdsprodukter av kända märken inom skönhet har tillkommit.

För att skaffa sig en långsiktig position bland den starka konkurrensen som skapats sedan omregleringen har Kronans Apotek valt att arbeta allt mer med att bygga upp en strategi där skönhet och framförallt folks hälsa är i fokus. Dennis Legin berättar om positioneringsresan som började för några år sedan och kommer att bli viktigare i kampen om kunderna. Kunderna är idag ofta inte medvetna om vilket apotek som besöks och Gert Persson berättar om kunder som tar upp medlemskort till andra apotek när de besöker hans butik. Något alla respondenter är överens om är att skilja sig från varandra är något alla apotek i branschen bör och måste fortsätta arbeta med. Gert Persson menar att Kronans troligtvis har en bit kvar när det gäller varumärkesbyggandet så att kunden i fråga väljer Kronans Apotek för att det faktiskt är Kronans. Att det blir ett medvetet val. "Man vet ju ganska snabbt när man går in på McDonalds att man är på McDonalds. Om man står i en ICA affär att man är i en ICA affär." säger Gert Persson. Och Lars Birkeland berättar om att kunderna i England: "går till Boots, inte till apoteket".

Branschorganisationens VD, Johan Wallér, berättar att föreningen kan se att konkurrensen idag är nästintill blixtrande i städerna, det är en kamp om tillgängligheten för kunden. Kronans Apotek arbetar med sin position på marknaden genom att ha bra service och målet är att kunderna inte ska behöva vänta länge på att få hjälp. "Målet är att kunden ska få hjälp inom 30 sekunder", berättar Gert Persson.

Kronans Apotek idag

Kronans Apotek belyser på sin hemsida att företaget är ett "modernt apotek för kunden i tiden" (2015). Företaget vill erbjuda kunderna rådgivning och service, allt utifrån kundens behov och menar att deras mål är att ge kunden en bättre hälsa och välbefinnande. Framför allt

ska det ske genom långsiktiga relationer som byggs på integritet och omtanke (Kronans Apotek AB, 2015b). För att skapa långsiktiga relationer har Kronans Apotek en kundklubb, något som inte är vanligt i de andra nordiska länderna. Trots att klubben bara är dryga året gammal har den redan cirka 1,4 miljoner medlemmar, berättar Lars Birkeland.

Dennis Legin berättar att i dagens läge består 75 % av försäljningen av receptbelagda läkemedel och resterande av handelsvaror. Receptbelagda läkemedel är väldigt reglerade när det kommer till pris vilket betyder en utmaning för apoteken. Marginalerna som kan fås ut av receptbelagda läkemedel täcker knappt personalkostnaderna berättar Lars Birkeland. För att kompensera krävs en försäljning av receptfria läkemedel och även andra relaterade produkter. “Branschglidning, är alfa och omega, det är extremt viktigt” säger Lars Birkeland, och syftar bland annat på deras arbete med att utöka sitt sortiment med andra produkter som har med hälsa och skönhet att göra. Många av intervjuobjekten tydliggör att det är ett brett sortiment butikerna arbetar med, dock nämner Informationsdirektör *Andreas Rosenlund* att det finns en inriktning mot kvinnor som målgrupp inom segmentet handelsvaror och tjänster.

Att hålla kvar vid att vara ett traditionellt apotek i bemärkelsen att erbjuda tjänster som hör till receptbelagda läkemedel över disk och rådgivning är viktigt. Enligt Dennis Legin är därför farmaceuterna den viktigaste resursen. Dessa tjänster kompletteras med ett gediget positioneringsarbete. Stig Tornell förklarar att Kronans Apotek vet vilken position företaget vill ha på marknaden: “Vi vill ha tre strategiska ben som vi vill jobba med. Vi vill jobba med läkemedel, vi vill jobba med hälsa och vi vill jobba med skönhet. Och det med ett brett och djupt sortiment, framför allt inom ansiktsvård, hudvård men också in på make-up sidan”. Sortimentet består av prisvärda produkter med en stor del inom premium klassen som ska ses som ett komplement till deras produkter inom receptfri- och receptbelagt läkemedel. Det viktiga är dock att produkterna är kopplade till kunnande som ska öka välmående hos gemene man för att apoteken inte kan påverka sortimentet med receptbelagda läkemedel på något vis.

Det är staten och läkemedelsbolagen som bestämmer pris och utformning. “...de andra två strategiska benen styr vi fullt ut över”, berättar Stig Tornell.

När det kommer till Kronans produkter och sortiment har företaget som många andra valt att lansera egna märkesvaror. Dock vill Lars Birkeland betona att det inte är något som är en stor del av deras strategi. Stig Tornell förklarar att: “vi väljer våra egna märkesvaror utifrån perspektivet att vi vill ha ett prisvärt sortiment med hög kvalitet där det inte finns något fullt dugligt på marknaden idag”. En av drivkrafterna bakom egna märkesvaror är att kunderna besöker butikerna frekvent och ofta, det är inget som kännetecknar apotekskundernas köpmönster vilket är ett argument för att inte satsa på den här typen av varor, berättar Lars Birkeland. Med en slogan: “När du mår bra har vi lyckats” visar tydligt på att apoteket inriktar sig på välbefinnande i helhet (Stenungstorg, 2015). Stig Tornell pekar också på att Kronans positioneringsresa precis har börjat, att det kommer ta några år innan kunderna också är mottagliga för ett nytt sätt att se på apoteken.

Något som framgår är att samtliga av respondenterna och därmed Kronans ledning och chefer har bakgrund inom detaljhandeln. I Norge som genomgått samma förändring är det obligatoriskt för cheferna att ha en utbildning inom farmaci. “Om du inte är apotekare med fem års utbildning kan du inte vara chef på ett apotek i Norge” berättar Lars Birkeland. Det kravet finns inte i Sverige.

Dennis Legin, Stig Tornell, Gert Persson och Lars Birkeland är överens om att personalen står högst upp på listan över företagets viktigaste resurser. Utan deras kompetens hade det aldrig fungerat och dessutom att kunderna har högt förtroende för apotekspersonalen. Lars Birkeland lyfter även fram att personalen kommer få tydligare roller för att öka upplevelsen hos kunden. “Kunderna kommer inte handla en 700 kronors kräm baserat på apotekets tillit. Men de kommer handla där som en del av en upplevelse” säger Lars Birkeland. Stig Tornell vill däremot lägga till att en kombination med det och platserna Kronans befinner sig på dri-

ver verksamheten. Lars Birkeland vill också trycka på helheten och säger uttryckligen att: “Vi sköter om hela kunden! Har du ont i axeln, ska du få din medicin för det. Så kan du köpa bra fotprodukter, spa produkter, schampo, smink etcetera. som tillägg för att må bra”.

Till skillnad från Apoteket AB som vill utöka tjänsteutbudet avsevärt, väljer Kronans att gå mot livsstil och välmående för det är en mer lönsam inkomstkälla, berättar Lars Birkeland, och lyfter själv upp problemet med att Kronans istället konkurrerar med andra affärer som säljer skönhetsprodukter.

Framtidens möjligheter och utmaningar

Samtliga respondenter lyfter fram att den nisch som Kronans Apotek har med hälsa och skönhet är något företaget arbetar med idag och kommer fortsätta att arbeta med. Stig Tornell tror att det kommer gå så långt att: “...vi kommer ha en väldigt tydlig positionering med hälsa, skönhet och med läkemedel som det tredje benet.” En annan utmaning är att det är så låga marginaler på receptbelagda läkemedel eftersom apoteken inte kan påverka segmentet i fråga.

Huvudsyftet är att kunden ska må bra. Att sätta kunden i fokus och fortsätta arbeta med kundens upplevelse är en stor del av utmaningarna Kronans står inför. Att det genomsyrar hela organisationen märks på att både VD och butiksägaren tar upp vikten av kundupplevelsen.

Lars Birkeland har stora visioner om hur framtidens apotek kommunicerar med kunden på ett personligt sätt. Birkeland tar upp exempel som att kunden ska kunna bli påmind om sina läkemedel via telefonen när läkemedlet går att hämta ut för att underlätta för kunden och erbjuda riktigt bra service. Att kunden ska vara trygg när det kommer till att alltid ha sina läkemedel hemma, att förbygga att personen glömmer. Med andra ord visualiserar Lars Birkeland ett större och effektivare logistiksystem som leder till bättre hälsa för kunden och en bättre upplevd service och kommunikation med kunden. “Det är value-added service” säger Lars Birkeland och tror att det är den sorts service och åtaganden som kommer att vinna i

längden. Apotek som satsar på en ren lågprisstrategi i längden kommer inte överleva, tror Lars Birkeland. Det skulle även göra att statusen för yrket troligtvis skulle höjas. Idag upplever Johan Wallér att apoteken ofta uppfattas som en distributionscentral där läkemedel bara förflyttas från butik till kund vilket är ett underutnyttjande av den kompetens som finns på apoteken.

Dennis Legin lyfter fram två viktiga punkter som tyder på att patientbehovet kommer öka i framtiden: ”för det första konsumerar vi mer läkemedel idag och för det andra blir populationen äldre”. Legin säger att egenvård i hemmet kommer bli vanligare och därför behövs nya kanaler för försäljningen av läkemedel.

På frågor om vad som skulle hända med branschen i framtiden pratade flera av respondenterna om internethandelns betydelse. Kronans Apotek har varit sena med att komma igång med internethandel men den kommer vara fullskalig redan i år enligt bland andra Dennis Legin, “Det är inte en stor del, men en växande del”. Gert Persson tror att i framtiden kommer antal fysiska apotek att minska på grund av ett ökat användande av internethandel. Dennis Legin ser internethandeln som en möjlighet och ett måste i branschen och lyfter fram vikten av att följa med i utvecklingen. Lars Birkeland tror dock inte på ren internethandel med en lågkostnadsstrategi i längden utan lyfter fram kundupplevelsen. Tillägg som personlig kontakt via chatt för att höja kundupplevelsen tror Lars Birkeland är vägen att gå. Att kunderna och förhållandena ser olika ut i Sverige lyfts även fram, alla har inte möjlighet till snabb cykelleverans utan kan behöva vänta i flera dagar då konsumenterna beställer från internet. “Jag vill ha fler apotek på destinationer där folk handlar.” säger Lars Birkeland och syftar till platser som centrala köpcentrum och gallerior.

Förutom plats och service i butikerna så arbetar Kronans Apotek även mycket med andra kanaler för att sprida sitt varumärke. Kundklubbarna är viktiga för att öka kundens lojalitet.

litet. Företaget arbetar även med TV – reklam, annonsering och reklamutskick. Kronans Apotek AB finns även på Instagram, Twitter och Facebook, berättar Andreas Rosenlund.

Respondenterna tror att efterfrågan på det utökade tjänsteutbudet kommer att öka. Dock är både dagens och framtidens utmaning från apotekens sida att hitta en affärsmodell för den här typen av tjänster. Antingen får kunderna betala en egenavgift vilket idag har börjat implementeras i viss skala eller så får det gå in statliga subventioner för att täcka upp för dessa kostnader, menar Lars Birkeland och Stig Tornell. Det finns med andra ord en efterfrågan men på frågan om kunderna är villiga att betala för tjänsten är färre lika exalterade.

Angående hur integrerad vården kommer vara i framtiden, tycker Stig Tornell att den inte bör vara det i allt för hög grad, men att det finns saker apoteken skulle kunna avlasta vården med. “Sen skulle man kunna tänka sig att ha gratis blodtrycksmätningar som en konkurrensfördel mot sina konkurrenter men jag tror inte staten ska förvänta sig att så kommer ske” - Stig Tornell. Även Iwona Almqvist tror att vården och apoteken kommer hamna längre ifrån varandra då det idag upplevs handla mer om kunder än tidigare. Iwona pratar framför allt om en önskan om att samarbetet mellan vården och apoteken blir bättre, samt att relevanta läkemedel alltid ska finnas i lager. Johan Wallér är av annan åsikt att apoteken i Sverige bör kunna ta och utföra många tjänster som vården gör idag. Dels för att apoteken besitter outnyttjad kompetens som kunde underlätta vårdens pressade arbete med personal som kanske till och med har mer tid åt kundens välmående än vårdpersonalen. Johan Wallér tror att vi skulle tjäna på det konceptet i längden både ekonomiskt och genom ett ökat välmående hos folket.

ANALYS

Kommande analys ämnar belysa och lyfta fram empirisk data och iakttagelser för att med hjälp av tidigare teoriavsnitt kunna besvara den här uppsatsens forskningsfråga på ett analytiskt och trovärdigt sätt.

Differentieringsstrategi

Utifrån insamlad empiri kan det utläsas att det finns tydliga drag som gör att Kronans Apotek drar mot en specifik av Porters generiska strategier, nämligen en differentieringsstrategi (Porter enligt Besanko et al., 2013). Med ett sortiment där premium produkter är i fokus kombinerat med ett stort kunnande och service. Utifrån differentieringsstrategins drivkrafter som diskuterats i uppsatsens teoriavsnitt kommer vi nedan gå igenom vilka dimensioner som har större respektive mindre inflytande på Kronans Apoteks strategi. Det här sättet att belysa teorin stöttas av den mer moderna *Contingency theory* (Murray, 1988). Under teoriavsnittet diskuterades differentieringsstrategins drivkrafter och fem olika dimensioner (Besanko et al., 2013).

Den första dimensionen (1) handlar om produkternas speciella karakteristiska. Utefter den här dimensionen arbetar inte apoteket speciellt mycket. Det beror på att den delen inte är apotekens primära fokus eftersom de har ett stort sortiment av olika produkter med sina egna funktioner och målgrupper. Den andra dimensionen (2) handlar om den service och omtanke produkten kommer med samt komplementära produkter. Kronans Apotek har stort kundfokus där kundens hälsa och skönhet, i en bred kontext, är viktig. Enligt insamlad empiri är det viktigt för företaget att inte bara receptbelagda läkemedel är nyckeln till att kunderna blir friska och mår bra. Kronans Apotek vill också bidra till en upplevelse där företaget som apotek kan erbjuda en helhetslösning för att kunden ska må bra. Ett bra exempel som tas upp i empirin är att efter att kunden har hämtat ut sina läkemedel, kan apoteken även erbjuda komplementära

receptfria produkter som till exempel vitaminer, hudvårdsprodukter och smink för att lindra besvären under sjukdomstiden fysiskt men också psykiskt. Om kunden känner sig fin med hjälp av receptfria produkter kan det hjälpa kunden att må bättre psykiskt och i sin tur skynda på tillfrisknandet. Den sorts service och värdeskapande bidrar till upplevd kundnytta och är en stor drivkraft i en differentieringsstrategi. Kronans apotek har även börjat arbeta med ett utökat tjänsteutbud, de har till exempel ett diabetesprogram för diabetiker. Dock är det inget som apoteket lägger stort fokus på, på grund av bristen av en välfungerande affärsmodell (Besanko et al., 2013).

Den tredje dimensionen (3) handlar om försäljning och leverans. Detta arbetar Kronans Apotek med och det sker även en förändring på marknaden överlag med att ständigt öka tillgängligheten. Det erbjuds längre öppettider och finns där kunden rör sig, i städerna, i köpcentrum men även lokalt. Kronans Apotek har även en målsättning att kunden ska få hjälp och service inom cirka 30 sekunder efter att de har kommit in i butiken. Apoteket använder sig också av kampanjer och erbjudande för bland annat deras medlemmar vilket tyder på att Kronans jobbar med den sortens service inom försäljning. Vad vi även vet utifrån empirin är att Kronans Apotek kommer att erbjuda sina kunder en internetjänst med full service där kunden ska kunna beställa hem receptbelagd eller receptfria läkemedel och få det hemskickat till dörren. Kronans Apotek är en av branschens sista aktörer att lansera internethandel vilket gör att det inte har varit en speciellt stor faktor som drivit strategin. Företaget väntade med att erbjuda internethandel men har nu insett vikten av den. Kronans Apotek har även visioner om att kunden ska kunna få påminnelser via sms när det är dags att ta sitt läkemedel och när receptet behöver förnyas. (Besanko et al., 2013)

Uppsatsens insamlade empiri har gett oss information angående betydelsen av att ha Oriola som ägare. Det nära avståndet till läkemedelsdistributören gör att logistikarbetet underlättas för att kunna ge bra service till kunderna. Det gör att företaget förmodligen har en fördel

jämfört med sina konkurrenter. En närmare, stabil och mer dynamisk inköpsprocess och distribution av läkemedel. Den historia som Kronans Apotek faktiskt har med sig bidrar till kunskap och erfarenhet inom distribution, kund- och leverantörskontakt och service. Med den här kompetensen i ryggen är vägen från nystart till att skaffa sig en stark position på marknaden kortare. Den fjärde (4) dimensionen som handlar om utformandet av produkten utifrån användning och dess prestanda, för att skapa målgruppens perceptioner av produkten. Här jobbar Kronans Apotek AB med produkter från välkända varumärken som står för skönhet och hälsa inom premium klassen. Det skulle kunna tolkas som att det segmentet är valt för att uttrycka just kvalité och expertis. Att du som kund kan lita på dessa produkter. Deras egna produkter är dock ingen stor del av sortimentet och är dessutom snarare ett alternativ till välkända märken. Den femte (5) dimensionen handlar om att skapa en image med hjälp av produkterna. Sortimentet utanför receptbelagda läkemedel som används som komplement och till viss del uppföljning av den receptbelagda delen ligger inom premium klassen. Det är produkter från kända väletablerade varumärken som har en historia om att sköta om kvinnors välmående som står för kvalitet och priset är något högre. Dessa faktorer bidrar till att öka kundens värde i förhållande till vad som offras i form av tid och utgifter. Kronans Apotek får en skjuts av dessa välkända varumärken i form av deras rykte och status. Det bidrar till att försvara och bygga upp deras position på marknaden. Som ett apotek som på ett ärligt och trendigt sätt hjälper framförallt kvinnor att öka sitt välmående, inte bara genom att ta hand om sitt inre via receptbelagda och receptfria läkemedel utan även öka hela kroppens välbefinnande fysiskt och psykiskt. Kronans Apotek arbetar mycket med sin image på detta sätt. Att utstråla kundnande men framförallt att de tar hand om hela kunden. Detta genom service i butikerna, det orangea energigivande färgtemat och ett brett sortiment med produkter för behandling från topp till tå, fysiskt och psykiskt. (Besanko et al., 2013)

Lågprisstrategi

Vid analys av Kronans Apotek enligt Porters lågprisstrategi (Porter enligt Besanko et al., 2013), kan det konstateras att företaget inte har valt att lägga för stor vikt vid produkter inom lågprissegmentet. Lågprisprodukter finns men sorterna är få och är inget företaget valt att arbeta med. Apoteket har valt att lansera egna produkter inom hälsa och skönhet. De produkterna är något billigare än de resterande. Som ovan nämnts i empirin har produkterna tagits fram i mån av att företaget inte har hittat produkter med dessa egenskaper på marknaden och därför valt att lansera dem själva. Dessa strategiska val, när det kommer till Kronans, tyder på att en eventuell lågprisstrategi inte är något som apoteket vill arbeta med. Rena lågprisstrategier lönar sig i längden påpekade Lars Birkeland. Om apoteken skulle drivas med en lågprisstrategi hade det blivit en tuff situation i längden på grund av att apoteken inte kan påverka priserna på läkemedel. Lokal och personalkostnader täcks i princip av försäljningen av kompletära produkter och receptfria läkemedel. Om företag skulle ha en väldigt låg prissättning på dessa skulle marginalerna fort krypa nedåt. Alternativen är som vi redan kan se på marknaden, att företagen använder sig av andra plattformar, till exempel internethandel - då den kan minska personalkostnader och fasta kostnader som tillkommer vid drivandet av en fysisk butik.

När det kommer till val av strategiarbetet finns en tydlig tendens i att Sverige går mot att likna hur Norges marknad har utvecklats. Det är viktigare med ett bra läge än pris, som har varit fallet under till exempel Islands omreglering (Anell, 2005). Detta kan bero på att den svenska apoteksmarknaden haft ett öga på Norges marknad, vad företagen gjorde rätt där och vad gjorde de fel, men även på grund av att svenskar verkar ha en tradition att gå till ett apotek med inställningen att det kostar vad det kostar. Kanske är det en trend men man värdesätter att må bra och leva hälsosamt vilket gör att svenska kunder är redo att betala för det. Sam-

tidigt har trenden börjat vända sedan marknaden omreglerades. Kunderna blir mer priskänsliga vilket förmodligen kommer påverka apotekens framtida strategiarbete (HUI, 2014).

Fokuseringsstrategi

När det kommer till Porters fokuseringsstrategi brukar fokus vanligtvis vara: Målgrupp, produktsortiment eller geografiskt område. (Porter enligt Besanko et al., 2013) Dessa tre områden diskuteras nedan.

Målgrupp: Apoteket utgår från en väldigt bred målgrupp inom receptbelagda läkemedel - i princip hela Sveriges befolkning unga som gamla. Därefter görs ett aktivt val av Kronans att nischa sig mot att sälja skönhetsprodukter och hälsokost, det vill säga horisontellt diversifiera sortimentet. Företaget väljer att inrikta sig mot främst kvinnor inom sortimentet med hud- och hårvårdsprodukter samt kosmetika och andra hälsorelaterade produkter. För att ändå kunna svara mot hela målgruppen när det kommer till receptfria läkemedel och vårdprodukter finns det även här alternativ, deras eget sortiment med ett något lägre pris.

Produktsortiment: Efter omregleringen och efter att en blixtrande konkurrens etablerats då en ny marknad 2009 föddes, måste dock dagens apotek arbeta efter att skaffa sig konkurrensfördelar som inte ingår i den traditionella försäljningen av receptbelagda läkemedel. Kronans har då valt att inrikta sig på allas hälsa, även utanför receptbelagda läkemedel men med fokus på hälsa och skönhet för specifikt kvinnor.

Geografiskt område: Om den tredje dimensionen kan det sägas att Kronans arbetar över ett väldigt brett geografiskt område vilket i sin tur tyder på att företaget inte följer den här strategin.

Stuck in the middle, hybridstrategier och teorins utveckling

Det finns också tendenser av att Kronans Apotek drivs av en mer modern hybridstrategi på grund av bland annat den globala världens påtryckningar i form av informationstransparens och hög konkurrens (Salavou, 2015). Kronans Apotek har huvudfokus som alla andra apotek i Sverige, det vill säga att distribuera ut receptbelagda läkemedel även om detta inte är något som apoteken bara vill associeras med. Det ska även enligt företaget ske med förstklassig service och rådgivning plus andra tjänster som kunden kan välja att ta del av.

Den röda tråden vi kan se är att det är viktigt för apoteket att ta hand om kunden från punkt A till punkt B. Eftersom målgruppen i det största segmentet, receptbelagda läkemedel, är bred och att det finns ett utbud av både premium produkter och prisvärda produkter där dessa riktar sig till olika målgrupper, uppenbarar sig inte ett stuck in the middle – problem för Kronans Apotek. Snarare ett behov av olika strategier.

De ovan diskuterade elementen faller under begreppet hybridstrategi eftersom företaget i fråga väljer en bred målgrupp som sedan kompletteras med en nisch mot ett specifikt segment, ett premium segment. Därför hamnar Kronans Apotek under ett högt värde under kolumnen om differentiering i Salavous tabell om hybridstrategier (2015). Samtidigt finns det andra alternativ för kunder som söker något billigare produkter eller produkter inom ett mer fokuserat område som till exempel viktnedgång. Med tanke på det hamnar Kronans under ett medelvärde under kategorin fokus. Det är viktigt för företaget även på grund av HUI:s undersökning från 2014 som visar på att kunderna inom den här branschen blir mer priskänsliga, det gäller att ligga ett steg före och erbjuda en fullskalig service när det kommer till pris. Det är även viktigt att se till att kundens upplevelse och associationer till vad ett företag står för, dess varumärke, finns där på rätt sätt. Det gör att konsumenterna i sin tur väljer ett visst företag framför ett annat när rivaliteten ökar. I lågkostnadskategorin hamnar Kronans under kolumnen låg. Analysen blir därför att Kronans Apotek går under hybridstrategi nummer 15 enligt tabellen av Salavou (2015).

Horisontell diversifiering

Vad som skulle kunna sägas är att Kronans Apotek besitter hög differentiering, en hög prisnivå med måttligt fokus. Vad som även skulle kunna läggas till är att företaget arbetar med två inriktningar inom företaget. Det gör att deras generiska strategi har ett brett fokus inom de receptbelagda läkemedlen, däremot väljer Kronans apotek att jobba med ett smalt fokus inom hälsa och skönhet riktade mot till exempel kvinnor.

Varför arbetar Kronans med det här utbudet? På grund av en hög rivalitet på marknaden krävs det att företagen är tillgängliga för kunden. Det krävs även att företagen väljer att arbeta hårt för att ge kunderna en extra service och med kompletterande produkter genom horisontell diversifiering. Det här för att skapa en upplevelse och image gentemot kund som också är en bland många av differentieringens drivkrafter. Det är även speciellt nödvändigt för dagens apotek i Sverige, enligt insamlad empiri, på grund av att den receptbelagda läkemedelsförsäljningen inte kan påverkas rent prismässigt. Det som finns kvar efter försäljningen av just receptbelagd medicin räcker knappt till att täcka personalkostnader enligt respondenterna. Det leder till att intäkterna kommer från receptfria produkter och andra handelsvaror som finns i sortimentet. De är så kallade komplementära produkter. Även apotekets egna produkter innebär en diversifiering av sortimentet men genom organisk tillväxt. Utan service och en upplevelse som bidrar till merförsäljning och lojala kunder blir marginalen och det slutgiltiga resultatet vid årets slut för litet för att överleva på lång sikt. Vad företaget vill åt är scope - fördelarna för att öka lönsamheten.

Varumärkesuppbyggnad

Det är viktigt att företag skaffar sig en position som är försvarbar. Speciellt när det skett en stor omreglering som den apoteksbranschen gått igenom. Att hitta en inriktning, en vision som andra apotek inte jobbar med. När det kommer till Kronans Apotek har de valt att följa en nisch mot det kompletta hälsokonceptet. Varumärket byggs upp kring deras service och

tillgänglighet som ständigt arbetas med. Som Lars Birkeland säger: "Har man inte mellan 175 och 200 apotek har du inte storlek att ha position på marknaden." Det gör även att kunden i fråga kommer i kontakt med apoteket ofta vilket leder till att kunden känner att företaget finns där för den. Kopplat till arbetet med att bygga ett starkt varumärke har Kronans valt en tydlig och annorlunda färg som ska skilja sig från konkurrenterna. Servicen i butikerna gör att apoteken skapar en viss association som en hälsobutik med ett stort utbud, där kunden dessutom kan hämta ut receptbelagda läkemedel. Det här skapar en hållbar position som ofta leder till återköp. Det svåra för apoteken idag inkluderat Kronans Apotek är att de inte har en egen produkt, en produkt som varumärket direkt kan associeras till. För att bemästra den utmaningen skulle man kunna säga att Kronans arbetar med RBO, retail brand orientation (Bridson et al., 2013).

Apoteket lever upp till den historiska bilden av ett apotek som en distributionskanal fylld med olika leverantörer och varumärken vilket det idag också är, speciellt kanske för folket. Det gör arbetet svårare och gör att Kronans Apotek behöver arbeta med att bygga sitt varumärke - servicen, tjänsteutbudet, färg och form, lojalitetsprogram det vill säga den utvidgade produkten. Det krävs att apoteken pekar på det unika med varumärket och på funktionaliteten som Bridson et al., (2013) skriver om i sin artikel. Helt enkelt skapa och arbeta med RBO. Kronan visar för deras kunder att de faktiskt tar hand om kunden och hela dess kropps hälsa, inre och yttre, fysiskt som psykiskt, med deras breda sortiment. Detta tyder på att företaget arbetat fram en nisch där hälsa och skönhet är i fokus, vilket är en del inom RBO - arbetet. Utöver ovanstående tillkommer en expertis och rådgivning som du som kund inte kan få i en annan hälsokost- eller kosmetikaffär. Detta tack vare farmaceuternas utbildning och kunande. Den delen kan också ses som en del i RBO arbetet. Det tillhör den utvidgade produkten, en service som tillkommer som en bonus när kunden handlar i butiken. Här förmedlas information om produkten till kunden, vilket gör att den känner sig mer nöjd och förstår pro-

duktens funktion och prestanda. Det bidrar till en högre upplevd nytta hos kunden av att besöka och handla i butiken. (Bridson et al., 2013)

Det finns intressant forskning om när omreglering gjordes i England. Då hade mindre aktörer problem med att skaffa sig en stark position och bygga varumärke. Apoteken vill i många fall inte förknippa sig med detaljhandeln och företagen hade svårt att frångå den klassiska synen på apoteken. (Schmidt & Pioch, 2005) Det finns en tendens att det är det som även drabbar Sveriges apoteks och kundernas syn på apoteken också anser respondenterna. Dock är det förmodligen varumärkesuppbyggnad som behövs för att skaffa en långsiktigt hållbar position. I den insamlade empirin kan vi se att största delen av ledningen har en bakgrund inom just detaljhandel, vilket tyder på att organisationen vill åt en sådan förändring. I England idag säger kunden att den "går till Boots, inte till apoteket" enligt Lars Birkeland. Det går att koppla till den branschglidning som påverkar Sverige marknaden, och som Lars Birkeland anser vara väldigt viktig att analysera och följa. Branschglidning är något som blir allt viktigare. Det innebär att apoteksbranschen som sådan är mitt i en stor omvandlingsprocess för att passa kundernas behov och för att det ska finnas en chans för apoteken att överleva på marknaden. Det innebär även att det finns en efterfrågan och utrymme för att utveckla apotekens tjänsteutbud vilket många apotek redan börjat göra.

För att behålla stämpeln av att Kronans Apotek faktiskt är ett apotek har de behållit ordet i sitt namn. Namnet "Kronans" ersätts ofta också av en krona som symbol vilket gör det lättare för kunderna att komma ihåg och för företaget att kommunicera. Här väljer Kronans Apotek att arbeta med symbolismen i varumärket (Bridson et al., 2013). Kronan är kvar för att sticka ut och trycka på den långa historia som Kronans Droghandel har som hovleverantör av medicin. Med andra ord kan man tolka det som att apoteket vill visa på prestige, kvalitet, historia och förtroende. Schmidt och Pioch (2005) bekräftar även detta i sin artikel som en av delarna i att utveckla ett framgångsrikt varumärke. Vidare under temat symbolism har Kro-

nans Apotek valt att jobba med en orange färgsättning, en uppiggande färg, tillsammans med en klädkod i form av att farmaceuterna bär vita rockar för att sprida känslan av tillit och kunande. Det samtidigt som övrig personal bär den orangea färgen för att sprida ett helhetsintryck av energi, välmående och för att påminna kunden om vilket apotek som besöks enligt Anette Bivefors.

Vad som sammanfattningsvis kan konstateras är att ledning och personal är väl medvetna om den strategi som ska följas och vilken position som önskas. "Det viktigaste är att leva varumärket" uttrycker sig Lars Birkeland, det är med andra ord av stor vikt för företaget att detta även ska nå ut till kunderna, att blir förstahandsvalet. Problemet är att det enligt empirin ändå finns ett glapp mellan kundernas perception av Kronans Apotek som företag och dess varumärke. Med andra ord är det väldigt viktigt för apoteken att jobba med detta, med varumärkesuppbyggande. Kronans Apotek brister i just detta, att kommunicera ut varumärket till kunden. Kunderna vet inte än vilka skillnader det finns mellan apoteken och vad som kan förväntas på olika apotek.

SLUTSATS

Kronans Apotek AB som ny aktör på apoteksmarknaden har inte valt att arbeta med en av Porters först framtagna rena generiska strategier. Apoteket drivs snarare av en mer komplex hybridstrategi. Detta för att skapa en unik position och bli lönsamma på apoteksmarknaden. Att vara nöjd med detta är dock inte tillräckligt. De svenska apoteken arbetar idag med att hitta sin nisch och bygga ett varumärke. Detta för att utmärka sig och säkerställa sin överlevnad på en homogen marknad. Det ska vara en upplevelse att besöka apoteken. Dock har branschens aktörer ännu inte lyckats med att förmedla sina strategier och varumärken fullt ut, då kunderna inte verkar vara redo för att släppa tanken på ett traditionellt apotek, enligt respondenterna. Tillgängligheten verkar istället vara väldigt viktigt för kunden vilket apoteken insett och arbetar för att vara där kunden är. Samtidigt blir strategiarbetet och byggandet av ett starkt varumärke ännu viktigare. Detta för att uppnå effekten att kunderna går till ett apotek för sitt varumärke istället för att gå till det som ligger närmast. Vidare ses handelsvaror vara av stor betydelse för apoteken och utgör även en växande del. De påverkar varumärkesuppbyggandet men spelar främst roll för att skapa lönsamhet.

DISKUSSION

Vi upplever att Sveriges befolkning inte är redo för att apoteken går mot ett detaljhandelskoncept på samma vis som i till exempel England. Vi ser dock att även svenska apotek kommer att skaffa sig lojala kunder som går till "Kronans" istället för att gå till "apoteket". Apoteken idag kan inte särskilja sig särskilt mycket genom pris, dels på grund av lagliga hinder som finns men även på grund av det förtroende kvalitetsprodukter ofta utstrålar. Rent lågpris upplevs mindre förtroendeingivande. Därför måste de nya aktörerna hitta andra sätt att behålla sina kunder på. Till exempel genom riktad marknadsföring, kundklubbar och nischat utbud inom handelsvaror och tjänster. Det är även svårt för företagen att följa en differentieringsstrategi fullt ut på grund av att kunderna blir mer priskänsliga. På grund av internethandels uppgång och de fysiska butikernas läge fortfarande är väldigt avgörande. Vi ser ingen stor risk för dagens apotek att bli stuck in the middle utan anser att apoteken snarare borde vidareutveckla en hybridstrategi. Vi tror att världen är alldeles för komplex för att ett företag ska tvingas hålla sig till en strategi i taget.

Det finns en risk när det kommer till just utvecklandet av strategier. Att olika aktörer på apoteksmarknaden kommer att följa liknande strategier, kanske näst intill identiska, vilket i sin tur blir en svaghet för apoteken. En bidragande faktor till detta kan vara att marknaden fortfarande delvis är statligt reglerad och förmodligen kommer vara ett tag till. Detta i sin tur gör att det inte är möjligt att utföra större prisförändringar på en stor del av apotekens produkter.

Vi upplever att det finns en identitetskris inom apoteksbranschen idag. Apotekens kunder ser de olika aktörerna på marknaden som en aktör. Detta då apoteksbranschen fortfarande är ung och homogen. För att överleva en längre tid anser vi att aktörerna måste skaffa sig sin egen identitet, ett varumärke som håller över tiden. Detta är även något som respondenterna håller med om.

Kunderna måste uppfatta skillnad för att förstå de olika aktörers fördelar. Vi upplever motstridiga känslor kring det här i vår undersökning. Trots viljan att identifiera sitt eget varumärke är det även viktigt att vara lik andra i branschen. Då det finns förtroende för ett visst koncept. Så som branschspecifika kläder och att ordet apotek finns i företagsnamnet. Detta beror förmodligen på den betydelse ordet apotek fortfarande har hos svenskar idag. Att de allra största aktörerna har apotek i sitt namn tror vi hämmar utvecklingen av unika varumärken. När omregleringen skedde fick Apoteket AB konkurrenter i form av nya aktörer. Apoteket AB:s varumärke är starkt kopplat till just ordet apotek, de nya aktörerna kan ha känt sig tvungna att inkludera "apotek" i sitt varumärke för att utstråla förtroende och trygghet gentemot kunderna. Ett tydligt exempel på det är att Kronans Apotek upplevt att ordet "droghandel" inte gått hem hos kunderna. Det finns fortfarande ett starkt band knutet till tilliten hos farmaceuter och apoteket vilket kan vara källan till att många kunder inte förknippar apoteken med produkter som smink eller viktminskningsprodukter. Vi lever i en värld som domineras av varumärken. Det har blivit allt viktigare för företag i en homogen bransch att sticka ut för att överleva på lång sikt. Förmodligen kommer det ta några år, men med ett gediget arbete med service och varumärkesuppbyggnad kommer apoteken att uppnå detta. Samtliga respondenter tror att det kommer att utvecklas mer unika apotek i Sverige i framtiden.

Tidigt i studien utvecklade vi mycket funderingar kring tjänsteutbudet hos apoteken. Vår undersökning visade att det finns företag som valt att satsa mer på det. Det var tydligt att det saknas en fungerande affärsmodell i dagsläget. Vi, precis som Lars Birkeland från Kronans Apotek, tror att det kommer ske en branschglidning. Det tydligt dominerande segmentet som idag är receptbelagda läkemedel kommer minska i förhållande till handelsvaror och tjänster. På så sätt kommer apoteken att komma närmare vården. Vi tror att det kommer att skapas en skälig lönsamhet för företagen, som i sin tur kan påverka möjligheten för apoteken

att avlasta landets vårdcentraler. Till exempel genom att ta över enklare ärenden som är möjliga att utföra utan att patientsäkerheten påverkas.

KRITIK OCH FORTSATT FORSKNING

Apoteksmarknaden i Sverige är fortfarande ung, det är svårt att redan nu dra konkreta slutsatser om hur marknaden kommer att utvecklas. Det finns inga mätningar gjorda över en längre tid som visar hur utvecklingen har gått. Vi rekommenderar en longitudinell studie över ett flertal år framöver för att säkerställa och skapa en djupare förståelse för hur branschen fungerar. Vi rekommenderar även att göra en undersökning bland de andra aktörerna på marknaden för att kunna jämföra hur dem tar sig an konkurrensen och för att kunna öka generaliserbarheten.

Som togs upp i diskussionsavsnittet finns det ett behov hos apoteken att få en skälig ersättning för tjänster som erbjuds. Även om det pågår en branschglidning mot detaljhandel kommer receptbelagda läkemedel fortfarande vara en produktgrupp där marginalerna är låga och inget apoteken kan styra över. Intressant skulle varit med vinklar från andra intressenter än apoteken själva som till exempel vårdsektorn. Därför rekommenderas fortsatt forskning på hur sådana möjligheter skulle kunna utvecklas samt hur en hållbar affärsmodell skulle se ut för tjänster i apoteksbranschen. Vi rekommenderar att även analysera kundernas syn. Med hjälp av en kvantitativ undersökning där kundernas syn togs i beaktning kunde detta ge en bredare bild av branschens situation och vad företagen har för utmaningar i framtiden.

En risk med uppsatsen är att respondenterna gärna vill visa den bästa sidan av företaget. Det skapas en bild av att arbetet med att positionera sig och skaffa lojala kunder är fullskaligt men i själva verket når företaget inte ut till konsumenterna tillräckligt. En mer kritisk syn på informationen hade kunnat appliceras i arbetet.

REFERENSLISTA

Anell, A. 2005. Deregulating the pharmacy market: the case of Iceland and Norway. *Health Policy*, 75(1): 9-17.

Apoteksfakta. 2009. Apotekets omreglering.

<http://www.apoteksfakta.se/apotekets-omreglering> Hämtad 14 april 2015

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy*.

6th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bridson, K., Evans, J., Mavondo, F. & Minkiewicz, J. 2013. Retail brand orientation,

positional advantage and organisational performance, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3): 245-264.

Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*. Third edition. Oxford:

university press

Cohen, L., Manion L. & Morrison, K. 2011. *Research methods in education*. 7th edition.

New York: Routledge

Dagens nyheter. 2010. Omregleringen av apoteksmarknaden.

<http://www.dn.se/ekonomi/omregleringen-av-apoteksmarknaden/> Hämtad 17 april 2015

Dalen, M. 2007. *Intervju som metod*. Oslo: Gleerups Utbildning AB

De Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. 1998. Modelling the components of the brand.

European Journal of Marketing, 32(11/12): 1074-1090

Handelns historia. 2015. Apoteken och läkemedelshandeln.

<http://www.handelnshistoria.se/historien/olika-sorters-handel/apoteken-och-lakemedelshandeln/> Hämtad 19 maj 2015

Holme, I.M & Solvang, B.K 1997. *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB

HUI. 2014. Prispress på apoteksmarknaden. <http://www.hui.se/statistik-rapporter/rapporter>

Hämtad 4 maj 2015

Konkurrensverket. 2009:4. Återgårdar för bättre konkurrens.

<http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/atgarder-for-battre-konkurrens---forslag.pdf> Hämtad 17 september 2015

Konsumentverket. 2011:9. Omregleringen av apoteksmarknaden.

http://www.konsumentverket.se/Global/Konsumentverket.se/Best%C3%A4lla%20och%20ladda%20ner/rapporter/2011/2011_9_omregleringen_av_apoteksmarknaden.pdf
Hämtad 13 april 2015

Kronans Apotek. 2015a. Ägare. <http://www.kdapotek.se/Om-oss/Agare/> Hämtad 20 april

2015

Kronans Apotek. 2015b. Om oss. <http://www.kdapotek.se/Om-oss/> Hämtad 20 april 2015

Moon, H., Hur, Y., Yin, W. & Helm, C. 2014 Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European J. International Management*, 8(2): 205-225.

Murray, A. 1988. Contingency View of Porter's Generic Strategies. *Academy of Management Review*, 13(3): 390-400.

Nationalencyklopedin, 2015. Grundad teori.

<Http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/grundad-teori> Hämtad 6 maj 2015

Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorin, J. & Claver-Cortes, E. 2009. Competitive strategies and firm performances: A comparative Analysis of Pure, Hybrid and "stuck-in-the-middle" strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4): 508-523.

Salavou, H. 2015. Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27(1): 80-99.

Schmidt, R. & Pioch, E. 2005. Community Pharmacies under pressure - Can branding help? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7): 494 - 504.

Oriola. 2015. Historik. <http://www.oriola.se/Foretaget/Historik/> Hämtad 27 maj 2015

Statskontoret. 2013. En omreglerad apoteksmarknad.

<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2013/201307.pdf> Hämtad 13 april

2015

Stenungstorg. 2015. Kronans Apotek.

<http://www.stenungstorg.se/shops/-/shops/Halsa-skonhet/1002631/Kronans-Apotek>

Hämtad 17 april

Sveriges Apoteksforening. 2011. Branschrapport 2011.

[http://www.sverigesapoteksforening.se/wp-content/uploads/120906-](http://www.sverigesapoteksforening.se/wp-content/uploads/120906-Branschrapport.pdf)

Branschrapport.pdf Hämtad 4 maj 2015

Sveriges Apoteksforening. 2013. Branschrapport 2013.

[http://www.sverigesapoteksforening.se/wp-content/uploads/Branschrapport-apotek-](http://www.sverigesapoteksforening.se/wp-content/uploads/Branschrapport-apotek-2013-webb.pdf)

2013-webb.pdf Hämtad 4 maj 2015

Sveriges Apoteksforening. 2015a. Om oss. <http://www.Sverigesapoteksforening.se/om-oss/>

Hämtad 9 April 2015

Sveriges Apoteksforening. 2015b. Våra medlemsföretag.

<http://www.Sverigesapoteksforening.se/om-oss/medlemsforetag/> Hämtad 4 maj 2015

Sveriges Apoteksforening. 2015c. Apoteksbranschen.

<http://www.Sverigesapoteksforening.se/apoteksbranchen/> Hämtad 4 maj 2015

Svensk farmaci. 2013. Kronan blir "drogfri".

<http://svenskfarmaci.se/apotek/kronan-blir-drogfri/> Hämtad 19 maj 2015

Sveriges Oberoende Apotekaktörers Förening. 2015 ”Om oss”

<http://soaf.nu/index.php/om-oss/omoss> Hämtad 15 maj 2015

Tandvårds och läkemedelsförmånsverket. 2014. Apoteksmarknadens lönsamhet.

http://www.tlv.se/Upload/Apotek/Apoteksmarkn_lonsamhet_20140623.pdf Hämtad
17 maj 2015

Tandvårds och läkemedelsförmånsverket. 2015. Vårt apoteksuppdrag.

<http://www.tlv.se/apotek/vart-apoteksuppdrag/> Hämtad 19 maj 2015

Wrede, G. 2009. Vad menas med organisk tillväxt? **Avanza.**

<https://www.avanza.se/placera/redaktionellt/2009/08/20/vad-menas-med-organisk-tillvaxt.html> Hämtad 21 maj 2015

BILAGA A

Tabell över branschens tre största aktörer.

Företag	Grundades	Antal butiker, 2013	Marknadsandel per omsättning, 2011
Apoteket AB	1998	372	36,4 %
Apotek Hjärtat AB	2009	306	22 %
Kronans Apotek AB	2010*	300	13,3 % + Medstop på 7,6 %

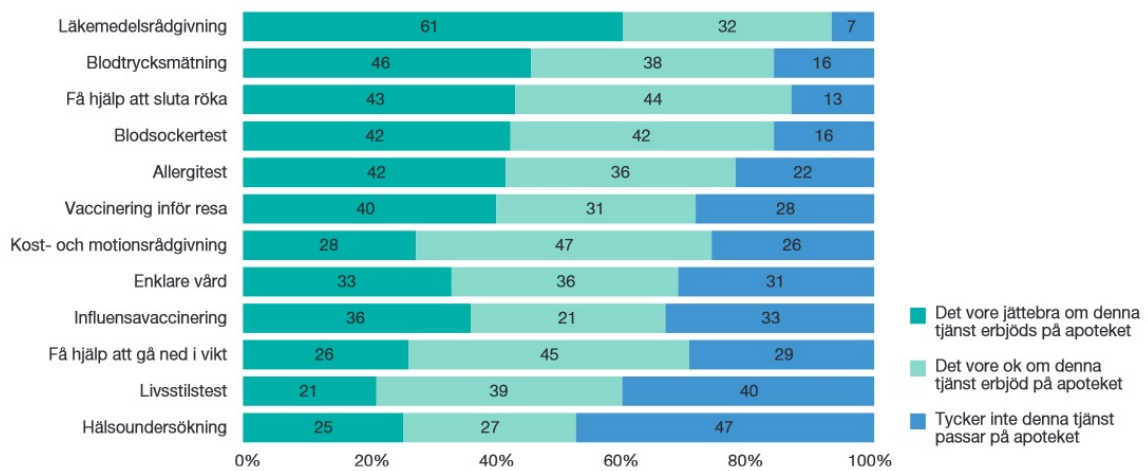
* Kronans droghandel AB grundades 1907

Källa: Sveriges Apoteksförening (2011, 2013)

BILAGA B

Kundundersökning angående tjänsteutbud på apoteken i Sverige.

Källa: Sveriges Apoteksförening (2013).



BILAGA C

Kronans Apotek AB:s logga



Källa: Kronans Apotek (2015).

BILAGA D

Olika typer av hybridstrategier.

	Low cost	Differentiation	Focus	
Pure strategy type 1	High	Low	Low	
Pure strategy type 2	Low	High	Low	
Pure strategy type 3	Low	Low	High	
Stuck-in-the-middle type	Average	Average	Average	
No strategy type	Low	Low	Low	
Hybrid strategy type 1	High	High	High	
Hybrid strategy type 2	High	High	Low	
Hybrid strategy type 3	High	Low	High	
Hybrid strategy type 4	High	High	Average	
Hybrid strategy type 5	High	Average	High	
Hybrid strategy type 6	High	Average	Average	
Hybrid strategy type 7	High	Low	Average	
Hybrid strategy type 8	High	Average	Low	
Hybrid strategy type 9	Average	High	High	
Hybrid strategy type 10	Average	High	Low	
Hybrid strategy type 11	Average	High	Average	
Hybrid strategy type 12	Average	Average	High	
Hybrid strategy type 13	Average	Low	High	
Hybrid strategy type 14	Low	High	High	
Hybrid strategy type 15	Low	High	Average	
Hybrid strategy type 16	Low	Average	High	

Table IV.
Types of strategies
based on Porter's
(1980) generic
dimensions

Tabell 2. Källa: Salavou Figur 5 (2015).

BILAGA E

Teman för intervjuguiderna

1. *Övergripande frågor:* Frågor för att få en bild av respondenten och organisationen denna arbetar i enligt "områdesprincipen". Vilken innebär att intervjun bör inledas med frågor är av en lättare karaktär för att lära känna varandra och skapa en bra stämning (Dalen, 2007).
2. *Konkurrenssituationen:* Här börjar intervjun fokusera på de mer centrala frågorna kring konkurrenssituationen på apoteksmarknaden för att få ett bra underlag till studien.

3. *Tankar kring att erbjuda andra tjänster:* Enligt Dalen 2007 är det bra att hänvisa till tidigare studier så här ämnas SIFO:s undersökning (Apoteksföreningen, 2013) tas upp och diskutera tankar kring denna.

4. *Varumärkesuppbyggnad:* Frågor om färger kläder koncept med mera.

5. *Avslutning och uppföljning:* En intervju bör avslutas mer öppet igen (Dalen, 2007).

Även fråga om uppföljning och återkoppling.

BILAGA F

Intervjuguider

Till apoteken:

Övergripande frågor:

Berätta lite kort om dig själv och din roll på företaget. (Vad har du jobbat med tidigare? Haft en annan roll på Kronans tidigare?)

Berätta kort om företaget ...

Vad har företaget för mål, var ser du företaget om tio år? Och hur ska ni arbeta för att komma dit?

Har ni upptäckt/noterat en skillnad innan och efter omregleringen av apoteksbranschen?

Vad tänker du om apoteksbranschens framtid?

Hur stora möjligheter har de enskilda apoteken att påverka sitt utbud?

Konkurrenssituationen:

Hur upplever du Kronans position på apoteksmarknaden idag? (Är ni där ni vill vara?)

Varför ska kunderna välja Kronans Apotek istället för någon av de andra aktörerna som finns på marknaden?

Vad är era viktigaste resurser? (personal, produkterna, platser, priserna)

Vad vill ni bli bättre på? Hur arbetar ni för att minimera er svaghet?

Vad skiljer er från era konkurrenter och hur arbetar ni med det?

Är pris en viktig/avgörande faktor eller finns det någon annan aspekt som är viktigare?

Idag ser apoteken på marknaden ganska lika ut fortfarande och för en konsument kanske inte det är så stor skillnad vart de väljer att köpa sina läkemedel - vad gör ni för att nischa er ut?

Är horisontell diversifiering viktigt för er?

Vilka produkter är viktigast i ert sortiment?

Hur ser ni på plats/tillgänglighet viktigt?

Tankar kring att erbjuda andra tjänster:

Det finns undersökningar som säger att det finns ett intresse för att utöka apotekens utbud med tjänster så som till exempel blodtrycksmätning, vaccinerings och läkemedelsrådgivning. Hur tänker ni kring detta?

Vad tror du att det skulle ha för inverkan på branschen?

Hur skulle det påverka prisutvecklingen på branschen?

Hur tror du att detta skulle påverka vården och patientsäkerheten?

Varumärkesuppbyggnad:

Vi har sett att ni har ert eget märke på vissa produkter, hur har detta påverkat er försäljning?

Är detta något ni ser som lönsamt? Utöka detta sortiment? Satsa på i framtiden?

Hur tror ni att kunderna upplever er som varumärke?

Ni bytte logga och namn utåt sett får en tid sen, varför valde ni att göra såhär, benämna er som ett "apotek" igen?

Tror du det tar lång tid innan kunderna identifierar sig med ett/ert apotek - blir lojala?

Hur jobbar ni med det?

Är horisontell diversifiering viktigt för er?

Vilka produkter är viktigast i ert sortiment?

Hur jobbar ni med reklam? Sociala medier?

Vad har ni för koncept? Hur arbetar ni med dessa?

Hur gör ni för att utmärka er med tanke på färg, form, namn på företaget, klädsel?

Avslutning och uppföljning:

Med tanke på vad vi pratat om idag finns det något mer du vill tillägga?

Finns det möjlighet att återkomma till exempel på mail om det skulle dyka upp några funderingar som vi inte fått med idag?

Frågor till sjuksköterskan och Sveriges Apoteksförening:

Övergripande frågor:

Berätta lite om dig själv och din roll som _____

Berätta kort om organisationen och dess koppling till apoteksbranschen.

Har ni upptäckt/noterat en skillnad innan och efter omregleringen av apoteksbranschen?

Vad tänker du om apoteksbranschens framtid?

Tror du att det blir allt viktigare för apoteken att nischa sig framöver?

Var ser du relationen mellan er organisation och apoteket om tio år?

Konkurrenssituationen:

Hur tänker du att apotekens position är i vårdkedjan idag?

Hur tycker du att apoteken skiljer sig åt idag?

Tycker du att kvaliteten hos de olika apoteken skiljer sig åt?

Många apotek har idag andra produkter förutom medicin så som kosmetika, vad har du för tankar om det?

Tankar kring att erbjuda andra tjänster:

Det finns undersökningar som säger att det finns ett intresse för att utöka apotekens utbud med tjänster så som t.ex. blodtrycksmätning, vaccinering och läkemedelsrådgivning. Vad har du för tankar om det?

Vad tror du att det skulle ha för inverkan på branschen?

Hur skulle det påverka prisutvecklingen på branschen?

Hur tror du att det utökade tjänsteutbudet kommer påverka vården och patientsäkerheten? (Är pris en oroveckande faktor?)

Hur tror du att detta skulle påverka vården och patientsäkerheten?

Är det ett hot med ett större utbud av internethandel?

Avslutning och uppföljning:

Med tanke på vad vi pratat om idag finns det något mer du vill tillägga?

Finns det möjlighet att återkomma till exempel på mail om det skulle dyka upp några funderingar som vi inte fått med idag?