



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Juni 2006

Behåller Apoteket framgångsreceptet?

Författare

Tobias Andersson
Christian Hansson

Handledare

Per-Hugo Skärvad

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Behåller Apoteket framgångsreceptet?

Ämne/kurs: FEK 598 Magisterseminarium, 10 poäng

Författare: Tobias Andersson och Christian Hansson

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: Monopol, avreglering, inträdesbarriär, konkurrens, Apoteket AB

Syfte: Syftet med uppsatsen är att analysera vilka förutsättningar Apoteket har för att konkurrera på en avreglerad marknad för receptfria läkemedel.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats med tonvikten på insamlandet av sekundär data från statliga utredningar. Metodangreppssättet är abduktivt

Slutsatser: Vår slutsats är att Apotekets förutsättningar för att konkurrera efter en avreglering framförallt beror på hur regelverket för detaljhandels försäljning av receptfria läkemedel kommer att utformas. Utformningen kommer att avgöra hur stora inträdesbarriärerna blir på den receptfria marknaden och således påverka i vilken omfattning Apoteket kommer att utsättas för konkurrens.

Abstract

- Title:** Is Apoteket's success sustainable?
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Tobias Andersson and Christian Hansson
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Key words:** Monopoly, deregulation, entry barriers, competition, Apoteket AB
- Purpose:** The purpose with this essay is to analyse Apoteket's conditions to compete on a deregulated market for non-prescriptive medicine.
- Methodology:** The essay is based on a qualitative method with emphasis on collecting secondary data.
- Conclusions:** We have come to the conclusion that Apoteket's preconditions for competing on a deregulated market mainly is dependent on how the rules and regulations related to the retailers selling of non-prescriptive medicine is designed. These rules will determine the size of the entry barriers on the market and thereby affect to what extent Apoteket will have to face competition.

Disposition

1. Inledning

I detta kapitel ges bakgrunden till uppsatsens ämne. Vidare diskuteras de aspekter av ämnet som vi finner relevanta i en problemdiskussion. Avslutningsvis presenteras uppsatsens syfte samt valda avgränsningar.

2. Metod

Här kommer vi att redogöra för vilken undersökningsmetod vi har valt, varför vi har valt den samt hur vi har tagit fram vårt empiriska material. Avsnittets syfte är att ge läsaren bakgrunden till val av källor och därigenom ge utredningen större reliabilitet och validitet.

3. Tidigare genomförda avregleringar

I det här kapitlet visar vi specifikt hur marknaden har utvecklats inom fyra svenska avreglerade branscher med fokus på hur det har gått för den tidigare dominerande aktören när denne blivit utsatt för konkurrens.

4. Avregleringar av Apoteksmonopol i andra länder

Här kommer vi att redogöra för vad som har hänt på apoteksmarknaderna i Norge och Danmark efter att länderna avreglerat delar av delar av sitt tidigare apoteksmonopol.

5. Generella erfarenheter från avregleringar

I det här kapitlet redogör vi för de viktigaste lärdomarna från de avreglerade monopolmarknader vi presenterat i föregående två kapitel. Vi kommer att fokusera på hur den tidigare statliga dominerande aktören hanterat uppkomsten av konkurrens. Kapitlet kommer att utgöra del av underlaget för vår analys.

6. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram för läsaren. De utvalda teorierna kommer att utgöra en del av underlaget för vår analys

7. Företagspresentation

I detta kapitel presenterar vi vårt fallföretag Apoteket AB utifrån primär- och sekundärdata. Syftet med kapitlet är att åskådliggöra företagets verksamhet och nuvarande strategier för att lättare kunna förstå hur en konkurrensutsättning skulle kunna påverka företaget. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur Apoteket avser att konkurrera i framtiden baserat på allmänhetens spekulationer i media samt Apotekets egen utsago.

8. Analys

I det här avsnittet analyserar vi vår insamlade empiri om Apoteket utifrån två olika perspektiv. Inledningsvis utifrån de generella erfarenheter från tidigare avregleringar som vi har presenterat i kapitel fem samt avslutningsvis utifrån vår teoretiska referensram. Analysens syfte är att utreda vilka förutsättningar Apoteket har att förbli en dominerande aktör vid en avreglering av monopolet på receptfria läkemedel.

9. Slutsatser

I det här avsnittet sammanfattar vi vad vi har kommit fram till i analysen och knyter an till uppsatsens problemdiskussion och syfte.

DISPOSITION	4
1 INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.4 Syfte.....	11
1.5 Avgränsningar	11
2. METOD	12
2.1 Inledning	12
2.2 Vetenskapligt perspektiv	12
2.2.1 Positivism.....	12
2.2.2 Hermeneutik.....	13
2.2.3 Uppsatsens perspektiv	13
2.3 Metodangreppssätt	13
2.3.1 Val av metodangreppssätt	14
2.4 Metodval	14
2.4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	15
2.4.3 Val av metod	15
2.6 Datainsamling.....	15
2.6.1 Primärdata	15
2.6.2 Sekundärdata.....	16
2.7 Validitet och Reliabilitet.....	16
2.7.1 Validitet.....	16
2.7.2 Reliabilitet.....	16
3. ERFARENHETER FRÅN TIDIGARE AVREGLERINGAR AV STATLIGA MONOPOL	18
3.1 Telemarknaden	18
3.1.1 Bakgrund.....	18
3.1.2 Telias marknadsposition efter avregleringen	18
3.3 Inrikesflygmarknaden	20
3.3.1 Bakgrund.....	20
3.3.2 Hur utvecklades marknaden och SAS efter avregleringen?	20

3.4 Elmarknaden	22
3.4.1 Bakgrund.....	22
3.4.2 Elmarknaden	22
3.4.3 Efter avregleringen.....	23
3.4.4 Den dominerande aktörens väg	24
3.5 Posten	24
3.5.1 Hur utvecklades marknaden och Posten AB efter avregleringen?	25
3.5.2 Postens agerande efter avregleringen	26
4. GENOMFÖRDA AVREGLERINGAR AV APOTEKSMONOPOL	27
4.2 Apoteksmonopolet i Danmark	27
4.2.1 Bakgrund och förutsättningar.....	27
4.2.2 Avregleringen av den receptfria marknaden	27
4.2.2 Marknadens utveckling	28
4.3 Erfarenheter från Norge	31
4.3.1 Bakgrund.....	31
4.3.2 Avregleringen	31
4.3.3 Resultatet.....	33
5 TEORIKAPITEL	35
5.1 Konkurrens	35
5.2 Resource Based View	35
5.2.1 Ett företags resurser	35
5.2.2 V.R.I.O –modellen	36
5.3 Analysing Industry Attractiveness	37
5.4 Porter’s Five Forces of Competition Framework	38
.....	38
5.4.1 Substitut	38
5.4.2 Hot om inträde av nya aktörer.....	39
5.4.3 Rivaliteten bland existerande konkurrenter.....	40
5.4.4 Köparnas förhandlingskraft.....	41
5.4.5 Leverantörernas förhandlingskraft	42
6. FÖRETAGSPRESENTATION APOTEKET AB	43
6.1 Uppdrag	43
6.2 Organisation och verksamhet	43
6.3 Nuvarande vision, mål och strategier	44

6.4 Apoteket i framtiden.....	45
7. GENERELLA ERFARENHETER FRÅN AVREGLERINGAR.....	48
7.1 Inledning	48
7.2 Marknadens inträdesbarriärer	48
7.3 Hinder för monopolföretagens framgång	51
8. ANALYS.....	53
8.2 Resursbaserat synsätt	58
8.2.1 Apotekets resurser	58
8.2.2 V.R.I.O – modellen	59
8.3 Porters Five Forces	61
8.3.1 Substitut	62
8.3.2 Hot om inträde av nya aktörer.....	62
8.3.3 Rivalitet bland existerande konkurrenter	63
8.3.4 Köparnas förhandlingskraft.....	64
8.3.5 Leverantörernas förhandlingskraft	64
9. SLUTSATSER.....	65
KÄLLFÖRTECKNING.....	68
Publicerade källor	68
Litteratur	68
Artiklar	68
Vetenskapliga rapporter och utredningar	69
Offentligt tryck.....	70
Elektroniska källor	70
Muntliga källor	71
BILAGA 1	72

1 Inledning

I detta kapitel ges bakgrunden till uppsatsens ämne. Vidare diskuteras de aspekter av ämnet som vi finner relevanta i en problemdiskussion. Avslutningsvis presenteras uppsatsens syfte samt valda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

De senaste trettio åren har Sverige avreglerat ett flertal statliga monopolmarknader. Några av de mest uppmärksammade avregleringarna har skett på flyg-, el-, post- och telemarknaden. Bland de kvarvarande monopolerna märks bland annat Systembolaget, Svenska Spel och Apoteket. Samtliga tre är omdebatterade och ofta kritiserade.

Det svenska apoteksmonopolet är under hård press. Monopolet har ifrågasatts på flera håll i media och många aktörer i detaljhandeln är redo att omgående börja sälja receptfria läkemedel.¹ Apotekets ensamrätt att sälja läkemedel har nu prövats i EG-rätten. Bakgrunden till målet är att dåvarande VD: n för Bringwell AB Krister Hanner i slutet av 2001 började sälja nikotinavvänjningsprodukter i en hälsokostbutik i Stockholm. Syftet med aktionen var att få ärendet prövat i EG-domstolen. I maj 2005 kom domen som förkunnade att den svenska staten får fortsätta att besluta om Apotekets ensamrätt att sälja läkemedel². Samtidigt begärde regeringen en utredning för att undersöka hur tillgängligheten till läkemedel ska kunna förbättras³.

I slutet av 2007 väntas en rapport från socialdepartementets offentliga utredare Anders Lönnborg, innehållande en grundlig redogörelse för apoteksmonopolets framtid⁴. Det har emellertid redan presenterats ett delbetänkande från samma rapport där det föreslås att även andra näringsidkare än Apoteket ska tillåtas att sälja rökavvänjningsprodukter⁵.

Flera aktörer inom detaljhandeln i Sverige tror att de skulle kunna erbjuda konsumenterna en rad fördelar om monopolet skulle upphävas och de hoppas inom en snar framtid kunna konkurrera med Apoteket om i förstahand försäljning av receptfria läkemedel. Så här säger exempelvis Axfoods affärsområdesansvarige Johan Köhler:

”Vi är intresserade av att sälja apoteksvaror och tror att vi har kompetens att kunna serva våra kunder och öka tillgängligheten”⁶

¹ Svenska Dagbladet, 2004-10-03, ”Handeln redo för receptfri monopol”

² VD har ordet, Apotekets årsredovisning 2005

³ VD har ordet, Apotekets årsredovisning 2005

⁴ www.regeringen.se/sb/d/6360/a/58352, ”God tillgänglighet för läkemedel skall säkerställas”

⁵ www.regeringen.se/sb/d/6360/a/58691, ”Detaljhandeln med nikotinläkemedel”

⁶ Svenska Dagbladet, 2004-10-03, ”Handeln redo för receptfri monopol”

Enligt vård- och äldreomsorgsminister Ylva Johansson bemöter detaljhandelns påtryckningar med att hävda att Apoteket klarar av att hålla låga priser och säkra läkemedelstillgången i hela landet, men att regelverket kan komma att förändras en aning.⁷

Sveriges grannländer Norge och Danmark har redan avreglerat sina marknader för receptfria läkemedel. Resultatet skiljer sig mellan de olika länderna framförallt eftersom länderna haft olika förutsättningar innan avregleringen, men den gemensamma nämnaren är att tillgängligheten för konsumenterna har förbättrats⁸.

1.2 Problemdiskussion

Apoteket har under många år levt i en skyddad värld tack vare ensamrätten att sälja läkemedel. Organisationen har varit styrd av ett verksamhetsavtal där staten givit direktiv om bland annat sortiment, vinstmarginaler och marknadsföring. Företaget har kunnat fokusera på att bedriva sin verksamhet utan att ta nämnvärd hänsyn till konkurrenter eftersom den ringa konkurrens företaget utsatts för hittills inte äventyrat dess existens.

Apotekets huvudverksamhet är att förse svenska folket med receptbelagda läkemedel och denna försäljning står för cirka 70 procent av företagets omsättning. År 2005 uppgick Apotekets totala omsättning till cirka 36 miljarder kronor och företaget redovisade en vinst på 292 miljoner kronor. Trots överskottet går försäljningen av receptbelagda läkemedel med förlust. Istället är det försäljningen av receptfria läkemedel, handelsvaror och tjänster som står för hela vinsten⁹.

Vad skulle då kunna hända om en avregleringsprocess inleddes? Ungefär 13 procent av Apotekets totala omsättning utgör egenvård och receptfria läkemedel. Om detaljhandeln tilläts sälja rökavvänjningsprodukter skulle konsekvensen kunna bli att Apotekets omsättning minskade med cirka 35 miljoner kronor. Denna summa är förhållandevis liten i relation till företagets totala omsättning, men om samtliga receptfria läkemedel skulle få säljas fritt av andra aktörer skulle resultatet kunna bli ett omsättningsbortfall i miljardklassen.¹⁰ Dessa siffror visar att försäljningen av dagligvaror och receptfria läkemedel idag spelar en avgörande roll för Apotekets verksamhet. Förlorar Apoteket en del av marknaden eller försäljningen till konkurrenter kan de tvingas vidta radikala åtgärder för att behålla sin starka position på den svenska marknaden. Apoteket är själva medvetna om att monopoliet kan komma att hävas. Eftersom företaget har ett uttalat mål att vara en stark aktör på marknaden oavsett marknadssituation har man därför

⁷ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/5529/a/45538>

⁸ Dagens Industri, 2004-07-16, "Bättre tillgänglighet när apoteksmonopol skrotas"

⁹ VD har ordet, Apotekets årsredovisning 2005

¹⁰ SOU 2006:15, "Delbetänkande av Utredningen om detaljhandel med nikotinläkemedel"

börjat förbereda sig på hur man ska konkurrera om avregleringen genomförs¹¹.

Vilken typ av konkurrens kan en avreglering innebära för Apoteket? Det är troligt att andra aktörer kommer att kunna erbjuda konsumenterna en rad fördelar som Apoteket i nuvarande tappning kan få svårt att matcha. Exempelvis kan livsmedelkedjor och närbutiker erbjuda tidsbesparing genom att kunderna kan handla receptfria läkemedel i butiken i samband med köp av andra dagligvaror. För många kunder kommer det att betyda att de slipper göra ett extrabesök till Apoteket i detta syfte. Avregleringar resulterar traditionellt i att priserna på den fria marknaden blir lägre, även om till exempel elmarknaden i Sverige utgör ett undantag.¹² Flera av de aktörer som är intresserade av att sälja receptfria läkemedel är etablerade och finansiellt starka och kommer att kunna erbjuda låga priser utan att äventyra företagets existens. Hur klarar Apoteket att konkurrera vid ett sådant scenario? Skulle försäljningen av receptbelagda läkemedel fortsätta att gå med förlust blir försäljningen av receptfria läkemedel även i framtiden kritisk för att Apoteket ska kunna fortsätta att gå med vinst. Om Apoteket tvingas sänka sina priser för att kunna konkurrera innebär det sannolikt lägre vinstmarginaler. Sänkta vinstmarginaler kan innebära att intäkterna inte längre klarar att täcka kostnaderna.

Vi har ovan presenterat några av de mest uppenbara risker en avreglering kan medföra för Apoteket. Företaget riskerar att tappa marknadsandelar, vilket kan resultera i förlorade intäkter och minskad lönsamhet. Mardrömsscenarioet är att Apoteket tvingas i konkurs.

Som vi tidigare nämnt har vi Sverige genomfört ett antal avregleringar av statliga monopolmarknader. Utfallet för de tidigare statliga monopolaktörerna efter en avreglering har varierat, men gemensamma drag hos dessa aktörer kan urskiljas. Framförallt har dessa aktörer dragit fördelar av de svåra etableringshinder som potentiella konkurrenter tvingats bemästra. Frågan är vilka lärdomar Apoteket kan dra från dessa avregleringar, samt från utvecklingen av apoteksmarknaderna i Norge och Danmark, om en avreglering skulle bli ett faktum.

Enligt de flesta bedömare är det bara en tidsfråga innan en sådan avreglering kommer att genomföras. En avreglering behöver nödvändigtvis inte innebära ett nederlag för Apoteket. Ett företag av Apotekets storlek med mångårig erfarenhet borde kunna vara konkurrenskraftiga även efter en avreglering. Speciellt om de har förberett sig på rätt sätt. Apotekets förutsättningar att bli framgångsrika på en avreglerad marknad för receptfria läkemedel är beroende av en mängd faktorer. För att kunna klargöra i vilken position Apoteket befinner sig för att bemöta konkurrens, har vi i enlighet med vårt resonemang formulerat ett antal frågeställningar:

¹¹ Apotekets årsredovisning 2005

¹² Svenskt Näringsliv, (2004), "Avreglering i motvind"?, s. 5

- Detaljhandeln har förberett sig för att sälja receptfria läkemedel, vad har Apoteket gjort för att förbereda sig på konkurrens?
- Vilken typ av konkurrens är att vänta?
- Vilka är Apotekets nuvarande starka resurser och hur kan dessa resurser utnyttjas vid en konkurrenssituation?
- Vilka lärdomar kan Apoteket dra från avregleringar av statliga monopol i andra branscher och apoteksmonopol i andra länder?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera vilka förutsättningar Apoteket har för att konkurrera på en avreglerad marknad för receptfria läkemedel.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa studien till att endast omfatta effekterna från en avreglering av den receptfria läkemedelsförsäljningen. Avgränsningen görs på grund av att avreglering av denna del av monopolet bedöms som sannolik med tanke på frågans aktualitet i den allmänna debatten. Naturligtvis är vi medvetna om att även marknaden för receptbelagda läkemedel kan komma att avregleras i framtiden. Vi kommer att begränsa oss till att analysera Apoteket AB, och potentiella konkurrenter kommer endast att redogöras för i korta drag. I vårt erfarenhetskapitel har vi valt att ta upp apotekssituationen i Danmark och Norge. Anledningen är att de båda länderna dels har avreglerat det receptfria monopolet samt att länderna enligt vår bedömning uppvisar stora likheter beträffande kultur, lagar och konsumtionsmönster. Vi har valt att studera utvecklingen på fyra monopolmarknader i syfte att skapa oss en generell uppfattning om vad som händer med den tidigare dominerande aktören efter en avreglering. Valet av tele-, flyg-, el- och postmarknaderna grundar sig på deras betydande funktioner i det Svenska samhället.

2. Metod

Här kommer vi att redogöra för vilken undersökningsmetod vi har valt, varför vi har valt den samt hur vi har tagit fram vårt empiriska material. Avsnittets syfte är att ge läsaren bakgrunden till val av källor och därigenom ge utredningen större reliabilitet och validitet.

2.1 Inledning

För att kunna genomföra vetenskaplig forskning är metod ett viktigt redskap för att uppnå de målsättningar forskaren har med sina undersökningar. Metod är en förutsättning för att de resultat vi kommer fram till utifrån våra undersökningar ska bli bättre och mer sanningsenliga.¹³

Utifrån vår problemformulering med dess frågeställningar har vi velat vi undersöka vilka förutsättningar Apoteket har att behålla sin starka position om monopolet för receptfria läkemedel upphävs. Vi har valt att basera studien på hur det har gått i redan genomförda avregleringar i andra branscher i Sverige. Dessutom har vi studerat avregleringen av Apoteksmonopolen i Norge och Danmark. Vår undersökningsmetod har därför till stor del inneburit studier av statliga utredningar och andra organisationers uppföljningar av avreglerade monopolmarknader. För att förstå hur Apoteket tänker konkurrera har vi valt att intervjua en respondent som vi anser har en god inblick i Apotekets framtida strategiska planer.

2.2 Vetenskapligt perspektiv

Vetenskaplig forskning kan bedrivas ur olika perspektiv vilket ofta beror på forskarens utgångspunkt. Vi kommer att redogöra för två av de vanligaste synsätten, positivism och hermeneutik, vilka väsentligt skiljer sig åt.

2.2.1 Positivism

Positivismen fick sitt genombrott under 1700-talet och utgår i sin ursprungsform från kvantitativ mätning och logiska resonemang¹⁴. Reglerna för forskarens roll och ansvarsområde är tydligt definierade och denne ska endast söka det som är fakta, det vill säga sanningen¹⁵. Empirin bör grunda sig på det som är iakttagbart och ansatsen ger inget utrymme för spekulationer. Därför är det viktigt att forskaren skiljer mellan vad som är fakta och värderingar¹⁶

¹³ Holme, I M, Solvang, B K, (1997). *Forskningsmetodik*, s 11

¹⁴ Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F., (2002). *Att utreda, forska och rapportera*

¹⁵ *Forskningsmetodik*, Holme & Solvang

¹⁶ Lundahl, U, Skärvad, P-H, (1997), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s 40

2.2.2 Hermeneutik

Den positivistiska synen har varit omdebatterad bland annat eftersom den endast behandlar det nuvarande och inte ser till eller skapar möjlighet för förändringar i samhället. Kritikerna har lyft fram behovet av att studera människors verklighetsbild för att kunna förstå och tolka deras motiv, tankar och handlingar.

Den hermeneutiska ansatsen har växt fram som ett svar på positivismen, och här är syftet med forskningen att utifrån en mer kritisk ansats skapa en helhetsförståelse. Hermeneutik kan förklaras som tolkningskonst eller tolkningslära och har sitt ursprung i teologiska och humanistiska studier. Själva metoden innebär att forskaren försöker förstå andra människors handlingar genom framförallt tolkning av språk.¹⁷ Forskningen kan också gå ut på att skapa förändring och därefter försöka förstå vad som sedan händer. Enskilda fenomen kan förklaras av det sammanhang de befinner sig i och därför bör ett helhetsperspektiv anammats¹⁸. Jämfört med positivism är metoden subjekt och syftar till att förklara avsikter istället för orsaker

2.2.3 Uppsatsens perspektiv

Eftersom vi med denna studie vill försöka tolka resultatet av en förändring anser vi att ett hermeneutiskt perspektiv lämpar sig bäst. Vi vill försöka förstå hur ett fenomen som en avreglering kan förändra en marknad och en tidigare monopolists situation. Tolkningen av informationen från både Apoteket och aktörerna i de tidigare avreglerade branscherna, i form av intervjuer och rapporter, är till viss del subjektiv och dessutom präglade av författarnas egen bakgrund och perspektiv. På grund av studiens hypotetiska ansats ges det i uppsatsen visst utrymme för spekulationer. En utredning om Apotekets konkurrenssituation efter en avreglering av det receptfria monopolet på läkemedel i Sverige kan omöjligt baseras på fakta, utan blir i det här fallet spekulationer utifrån tidigare genomförda avregleringar och teorier för konkurrens.

2.3 Metodangreppssätt

När en studie av verkligheten genomförs finns det huvudsakligen två angreppssätt, deduktiv och induktiv metod. Deduktiv kan beskrivas som att forskaren går från teori till empiri. Motsatsen kallas induktiv metod och innebär att utgångspunkten tas i verkligheten utan några förväntningar från forskaren. Ett tredje sätt kallas abduktion och är en kombination av de båda tidigare¹⁹.

Vid induktivt angreppssätt är tanken att en teori utvecklas för att förklara fenomenet²⁰. Induktion förespråkas av hermeneutiken och grundar sig i att

¹⁷ Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F., (2002). *Att utreda, forska och rapportera*

¹⁸ Lundahl/Skärvad, s 45

¹⁹ Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F., (2002). *Att utreda, forska och rapportera*

²⁰ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer s 41.*

den forskande med öppet sinne ger sig ut i verkligheten och samlar in information innan information sedan struktureras och skapar grunden för dennes kommande formuleringar av teorin²¹. Utifrån verkligheten skapas sedan ny teori, med andra ord går man från empiri till teori²².

En deduktiv ansats bygger på att hypoteser och slutsatser formuleras utifrån befintliga teorier och principer. Därefter samlas information in från verkligheten för att se hur empirin stämmer överens med förväntningarna skapade av teorin²³. Till skillnad från det induktiva angreppssättet utgår det deduktiva angreppssättet från teorin. Den valda teorins implikationer används och testas på verkligheten för att kunna skapa scenarion och öka förståelsen.

Abduktiv ansats är som tidigare nämnts en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Abduktion ger den forskande möjlighet att växla mellan teori och empiri för att få ökad förståelse och ett bättre perspektiv.

2.3.1 Val av metodangreppssätt

För att skapa bättre förutsättningar för att tolka empirin vi avsåg att inhämta inledde vi vår utredning med att studera klassiska teorier om konkurrens ur både externa och interna företagsperspektiv. Avsikten var att anamma ett deduktivt angreppssätt genom att gå från teori till empiri. Vi fann det emellertid lämpligt att studera utredningar om effekterna från redan genomförda avregleringar av svenska statliga monopol, samt utredningar om avreglering av Apoteksmonopol i andra länder. Utifrån utredningarna om redan avreglerade monopol skapade vi oss en generell förståelse för avregleringar. Med andra ord utgick vi från empirin och skapade oss en uppfattning om verkligheten enligt ett induktivt angreppssätt. Därför kan vår övergripande ansats beskrivas som abduktiv, en växling mellan teori och empiri.

2.4 Metodval

Inom samhällsvetenskaplig forskning används framförallt två huvudtyper av metod för undersökningar, den kvantitativa och den kvalitativa. Den kvantitativa metoden innebär främst användandet av siffror och statistik som verktyg för att ordna, beskriva, bearbeta och analysera data. Den kvalitativa metoden används för att skaffa djupare och annorlunda kunskap och därigenom bättre förstå och analysera helheter.²⁴

²¹ Jacobsen, D I, (2002). *Vad, hur och varför?*, s. 34 ff.

²² Ibid., s. 51.

²³ Ibid., s. 51.

²⁴ Patel, R, Tebelius, U, (1997). *Grundbok i forskningsmetodik*, s. 90.

2.4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden är vanligare inom naturvetenskapen och de mer matematiska ämnena. Kvantitativa data ger mer bredd och är mer generaliserbar medan kvalitativ data mer går på djupet för en ökad förståelse. Den kvantitativa utgångspunkten är att den sociala verkligheten kan bestämmas med hjälp av statistiska metoder, ofta genom användandet av frågeformulär med givna svarsalternativ. Metoden förutsätter att intervjupersonen kan redogöra för sin uppfattning av verkligheten i fasta svarsalternativ bestämda av den som utformat undersökningen. Enligt många uppfattning är den kvalitativa metoden då lämpligare för att förstå sociala fenomen eftersom den ger människor möjligheten att ge sin bild av hur de tolkar verkligheten med egna ord. Här fokuserar utredaren på att förstå istället för att förklara eller generalisera. Observationer, intervjuer och dokumentundersökning är exempel på lämpliga metoder för kvalitativ forskning.²⁵

2.4.3 Val av metod

För att förstå de specifika omständigheter som påverkar Apoteket samt den kontext det verkar i, har vi valt att använda oss utav den kvalitativa metoden. Med en kvalitativ ansats har vi studerat Apoteket samt andra företag som tidigare varit skyddade av statliga monopol. Syftet är att skapa en djupare förståelse för Apotekets position att bemöta konkurrens från potentiella aktörer på en avreglerad marknad. Genom att analysera Apoteket utifrån både ett internt och ett externt perspektiv ger det oss möjlighet att fastställa organisationens specialkompetenser, hur dessa kan bli användbara i framtiden samt vad som kommer att krävas av Apoteket för att bemöta konkurrens utifrån.

2.6 Datainsamling

Insamling av data klassificeras ofta i primärdata och sekundärdata. Skillnaden mellan begreppen är vem som har samlat in informationen. Primärdata är information som undersökaren själv eller någon av dennes medarbetare har samlat in medan sekundärdata är insamlad av andra än forskaren.²⁶

2.6.1 Primärdata

Primärdata är data som samlas in för första gången för ett specifikt syfte²⁷. De finns huvudsakligen två sätt att samla in primärdata, intervjuer och enkäter. Vi har genomfört en intervju med Apotekets marknadsdirektör Eva Fernvall med syftet att klargöra hur Apoteket ser på sin framtida konkurrenssituation. Vi ville få reda på om Apoteket har förberett eventuell avreglering av monopolet på receptfria läkemedel, och i så fall på vilket sätt.

²⁵ Jacobsen, D I, (2002). *Vad, hur och varför?*, s. 159.

²⁶ Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F., (2002). *Att utreda, forska och rapportera*

²⁷ *Ibid.*, s. 84

2.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata kan beskrivas som de data som redan existerar, det vill säga data som redan är processad och har tidigare har dokumenterats. Genom tidigare kunskaper och erfarenheter får forskanden en bättre överblick av givet problemområde, ett bredare perspektiv på ett visst problem och det möjliggör en större tillgång till data som kan stödja utredningen²⁸. Vid tolkning av sekundärdata är det viktigt att forskaren är medveten om att informationen förmodligen är insamlad i ett annat syfte än forskarens eget. Vår uppsats bygger till övervägande del på användandet av sekundärdata. Våra sekundära källor består i huvudsak av tidigare gjorda statliga utredningar och företagsekonomiska teorier, men även av övriga vetenskapliga rapporter, tidningsartiklar och årsredovisningar.

2.7 Validitet och Reliabilitet

När forskning och uppsatsskrivande bedrivs är det viktigt att tillvägagångssätt och metod är i samspel med det resultat som väntas samt att allt genomsyras av trovärdighet. Våra resonemang kring validitet och reliabilitet syftar till att kritisera och reflektera kring vårt val av metod.

2.7.1 Validitet

Validiteten är viktig ur aspekten att den insamlade empirin är relevant för att nå önskade resultat, det vill säga att den är giltig för det man vill uppnå med undersökningen. Det måste finnas en överensstämmelse mellan valda teorier och empiri utifrån undersökningens problemställning²⁹.

För att förstå Apotekets eventuella konkurrenssituation har vi valt att belysa problematiken från två olika perspektiv som vi finner relevanta. De klassiska teorierna om konkurrens bidrar med en förståelse för Apotekets situation ur ett internt och ett externt perspektiv. Tidigare genomförda avregleringar skapar en förståelse för hur marknader generellt utvecklas efter avregleringar, samt för vad som karakteriserar tidigare statliga monopolföretags förmåga att bemöta och överleva konkurrens.

2.7.2 Reliabilitet

Med reliabilitet avses resultatens tillförlitlighet. Innebörden är att om inga omständigheter förändras skall en annan undersökning av samma fenomen ge samma resultat. Det ska således inte heller spela någon roll vem som utför undersökningarna³⁰.

För att hålla en så hög reliabilitet som möjligt har vi under uppsatsens gång försökt arbeta med ett flertal olika källor. Detta har framförallt varit viktigt vid framtagande av lärdomar från avregleringar, på grund av resultatens

²⁸ Ibid.

²⁹ Svenning, C. (1997). *Metodboken*, s. 61 ff.

³⁰ Ibid., s 64 ff.

generaliserande karaktär. De statliga utredningarna har kompletterats med information från dagspressen, vetenskapliga artiklar, samt företagens egna åsikter. Beträffande den information vi har samlat in om Apoteket så härstammar informationen till övervägande del från företaget självt, eftersom uppsatsen delvis syftar till att utvärdera företagets förberedelser för framtiden. Denna information har kompletterats med spekulationer från massmedia, framförallt beträffande företagets avsikter med vissa strategier.

3. Erfarenheter från tidigare avregleringar av statliga monopol

I det här kapitlet visar vi specifikt hur marknaden har utvecklats inom fyra svenska avreglerade branscher med fokus på hur det har gått för den tidigare dominerande aktören när denne blivit utsatt för konkurrens.

3.1 Telemarknaden

3.1.1 Bakgrund

Det statliga Televerket fungerade tidigare som ett monopol och styrdes i det närmaste som en statlig myndighet. Det är viktigt att komma ihåg att det aldrig har varit fråga om ett lagstadgat monopol³¹ eftersom rätten att anlägga telenät och erbjuda teletjänster aldrig har varit reglerad. Däremot så ägde Televerket den nationella infrastrukturen och utformade dessutom den formella normgivningen för användning av frekvens- och nummerresurser ända fram till början av 90-talet.³²

1993 inrättades ett omfattande regelverk i Sverige benämnt telelagen i syfte att skapa effektiv konkurrens och uppnå ett antal telepolitiska mål. I lagen definieras de regler som en teleoperatör måste följa för att få utöva verksamhet i Sverige. Enligt konkurrensverket kan situationen beskrivas som att marknaden gick från ett oreglerat monopol till reglerad konkurrens³³. I samband med denna process ombildades Televerket till helstatliga Telia AB. Ett bolagiserat Telia ansågs utgöra en lämpligare bolagsform för konkurrensutsatt verksamhet än Televerket³⁴.

Det fanns flera skäl till att en avreglering genomfördes. Den tekniska utvecklingen inom kommunikation eskalerade vid den här tidpunkten vilket resulterade i att efterfrågan på nya telekomrelaterade tjänster ökade. Det fanns också, inom framförallt OECD-länderna, en internationell trend mot att avreglera telemarknader under den här perioden. Inom landet fanns det också ett stort intresse för att bedriva teleoperatörsverksamhet vilket visade sig i slutet av år 2000 då cirka 125 företag var registrerade som leverantörer av fasta telefonitjänster³⁵.

3.1.2 Telias marknadsposition efter avregleringen

Trots att det har etablerats många företag på olika delmarknader efter avregleringen har telemarknaden under många år präglas idag av ett fåtal

³¹ www.teliasonera.se

³² Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport" (2004:28), s. 52.

³³ Gunnarsson, B., (2001), "Avregleringens vinster", s. 12.

³⁴ Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport" (2004:28), s. 103.

³⁵ Gunnarsson, B., (2001), "Avregleringens vinster", s. 12.

dominerande aktörer. Telia har tappat marknadsandelar på många av dessa marknader men har ändå varit marknadens särklassigt största aktör. Det är framförallt intäkterna från fast telefoni i form av abonnemangavgifter som har varit orsaken till Telias dominans. Dessutom har Telias konkurrensutsättning inte har varit helt problemfri och inneburit ett antal konflikter med konkurrenter genom åren. Konkurrensverket har vid enstaka tillfällen tvingats gripa in för att stävja missbruk av dominerande ställning från Telias sida³⁶. Det mest påtagliga hindret för potentiella konkurrenter har alltså varit att Telia behållit kontrollen över infrastrukturen. Företaget har varit ensamt om att ha ett fast accessnät som når ut till samtliga bostäder och verksamhetsplatser i landet.³⁷ Dessa villkor har dock förbättrats successivt under åren. I januari 2005 tvingades Telia ge andra teleoperatörer samma access till det fasta nätet som de själva har³⁸.

Vad har Telia gjort för att försvara sin ställning på marknaden? Telia har utnyttjat fördelarna med att disponera infrastrukturen till att bland annat erbjuda sina kunder olika kombinationserbudanden som inte konkurrenterna haft möjlighet att imitera. Genom kontrollen av det fasta nätet har bolaget tillämpat prissättning gentemot såväl andra företag som hyrt nätkapacitet som företagets egna kunder vilket tvingat konkurrensverket att ingripa.³⁹

I december 2002 gick Telia ihop med finska Sonera och de bildade tillsammans TeliaSonera, ett publikt aktiebolag som lyder under svenska lagar⁴⁰. Företaget har under senare år möt en allt hårdare konkurrens, men ändå lyckats behålla en stark ställning på marknaden. Företaget har själva sagt att deras starka varumärke och den stora kundbasen utgjort viktiga konkurrensfördelar gentemot andra aktörer⁴¹.

Under det senaste året har dock förutsättningarna förändrats radikalt. Kombinationen av att fast telefoni nu helt och hållet kan levereras av en annan operatör än TeliaSonera och framväxten av IP-telefoni har lett till att konkurrensen på marknaden blivit stenhård. Konsekvensen har blivit att TeliaSonera i rask takt tappat marknadsandelar⁴² och det är i dagsläget oklart hur länge företaget kan behålla sin position som marknadsledare. Företaget har under många år levt på den långsamma konkurrensutsättningen av marknaden, men frågan om deras starka varumärke och stora kundbas i framtiden kan utgöra konkurrensfördelar?

³⁶ Konkurrensverkets rapportserie, "Monopolmarknader i förändring", (2004:3), s.10.

³⁷ Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport" (2004:28), s. 55.

³⁸ Dagens Nyheter, 2004-12-29, "Telia Sonera släpper in konkurrenter på det fasta nätet"

³⁹ Konkurrensverkets rapportserie, "Monopolmarknader i förändring", (2004:3), s.106.

⁴⁰ www.teliasonera.se

⁴¹ Ibid.

⁴² Näringsliv24s hemsida, 2005-12-06, "Kunderna flyr Telia"

3.3 Inrikesflygmarknaden

3.3.1 Bakgrund

1992 inleddes en liberalisering av den svenska marknaden för inrikesflyg. Liberaliseringens första steg var att konkurrens på inrikesmarknaden tilläts mellan SAS (Scandinavian Airlines) och SAS tidigare dotterbolag Linjeflyg. Att inte fler flygbolag tilläts konkurrera berodde på kapacitetsproblem på Arlanda⁴³. Syftet med liberaliseringen var att skapa effektivitetsvinster och därigenom gynna konsumenterna och näringslivet genom sänkta biljettpreiser.

I februari 1992 köpte SAS upp Linjeflyg och därmed upphörde av naturliga skäl konkurrensen dem emellan⁴⁴. Uppköpet fick regeringen att påskynda en mer omfattande avregleringsprocess⁴⁵. Den 1 juli liberaliserades hela den svenska marknaden för inrikesflyg vilket innebar att även andra svenska bolag tilläts bedriva inrikesflygtrafik. Samtidigt ingick Sverige ett avtal med Norge och Island om att EG:s regler på luftfartsområdet ska gälla⁴⁶. Avtalet gav medlemsländerna möjligheten att påverka prissättningen hos flygbolagen i syfte att motverka att starka aktörer utnyttjar sin position. För att ytterligare främja konkurrens infördes EU:s så kallade ”tredje paket” i Sverige 1993, vilket med vissa restriktioner innebar fri konkurrens på trafik mellan EG:s och EES-ländernas flygplatser. 1997 infördes så kallat fullständigt ”cabotage” med vilket menas att det inte längre är möjligt att hindra bolag inom EU och ESS att konkurrera på varandras inrikesmarknader.

3.3.2 Hur utvecklades marknaden och SAS efter avregleringen?

Vid tidpunkten före avregleringen hade SAS en oerhört stark position på marknaden eftersom företaget under många år kunnat bygga upp sin verksamhet utan att bli utsatt för någon betydande konkurrens⁴⁷. Därför kunde företaget utan större problem köpa upp konkursmässiga Linjeflyg i samband med att det första steget i avregleringsprocessen togs.

Avregleringen ledde inledningsvis till att antalet flygbolag ökade på marknaden, främst i form av mindre aktörer. Dessa flygbolag hade dock svårt att konkurrera på allvar, och de flesta gick antingen i konkurs eller blev uppköpta av SAS. Under många år lyckades SAS behålla ställningen som helt överlägsen aktör på inrikesmarknaden.

⁴³ Svenskt Näringsliv, (2004), ”Avreglering i motvind?”, s. 31.

⁴⁴ Stadskontoret, ”Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport” (2004:28), s. 58.

⁴⁵ Dembrower, M., (2005), ”Entreprenörskap i industriella nätverk”, s. 23.

⁴⁶ Stadskontoret, ”Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 2, Kartläggningar” (2004:28A), s. 155.

⁴⁷ Konkurrensverkets rapportserie, ”Monopolmarknader i förändring”, (2004:3), s.159.

SAS har haft den stora fördelen att kunna disponera slots, det vill säga start- och landningstider på framförallt Arlanda och Brommaflygplats. Tilldelningen av slots bygger på att existerande flygbolag får behålla sina slots så länge de upprätthåller 80 procent av trafiken. Därigenom har SAS haft en betydande fördel gentemot konkurrenter som velat etablera sig på marknaden eftersom företaget kunnat erbjuda mer frekventa avgångar⁴⁸.

Enligt Stadskontorets utredning om effekterna från avregleringen har konkurrensutvecklingen som ovan nämnts varit trög, framförallt under avregleringens första decennium. På senare år har det dock etablerats fler aktörer, men flygbranschen präglas av att nätverks- och stordriftsfördelar utgör svåra etableringshinder. Målet att sänka biljettpriserna har inte heller uppfyllts, utan tvärtom har istället prisutvecklingen legat över den allmänna prisnivån fram till år 2002. Rapporten konstaterar vidare att när en delvis statligt ägd aktör har en så dominerande ställning på marknaden som SAS har ställs det stora krav på utformningen av regelverket och myndigheternas tillsyn. Annars kan det lätt uppstå misstankar om att företaget gynnas i förhållande till konkurrenter. Staten måste som ägare av SAS agera för företagets bästa vilket gör att de riskerar att hamna i konflikt med de myndigheter som övervakar konkurrensen på marknaden⁴⁹.

SAS har också vidtagit åtgärder som haft negativ inverkan på marknadens konkurrens. 1997 införde företaget ett bonusprogram, EuroBonus, på marknaden för inrikesflyg som hamnade under utredning hos konkurrensverket. I februari 2001 beslutade marknadsdomstolen att programmet utgjorde missbruk av dominerande ställning. En annan åtgärd som SAS vidtagit för att stärka sin position på marknaden är medlemskapet i "Star Alliance" som har 70 procent av marknaden på Arlanda. Inom allianser är det brukligt att marknaden delas upp mellan medlemmarna, och när en allians är så dominerande som Star Alliance gör uppdelningarna det svårt för andra aktörer att konkurrera⁵⁰.

Under de senaste åren har inrikesmarknadens utveckling tagit fart och SAS har upplevt varierande framgångar. I början av 2003 hade konkurrensen ökat en aning och det fanns cirka 13 flygbolag som tillhandahöll flygtrafik på cirka 70 flyglinjer. I jämförelse med SAS är de flesta aktörer dock förhållandevis små. Idag är det främst Malmö Aviation som konkurrerar med SAS på marknaden för inrikesflyg.⁵¹ De som förutspås kunna konkurrera med SAS på lång sikt i framtiden är de lågkostnadsbolag som lyckas etablera sig. Redan idag har dessa bolag satt press på SAS som tvingats sänka sina priser.⁵² SAS har överlag genomlidit några turbulenta år sedan millennieskiftet, vilket förutom konkurrens från lågkostnadsbolag

⁴⁸ Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 2, Kartläggningar" (2004:28A), s. 165

⁴⁹ Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport" (2004:28), s. 119.

⁵⁰ Svenskt Näringsliv, (2004), "Avreglering i motvind?", s. 34 ff.

⁵¹ Svenskt Näringsliv, (2004), "Avreglering i motvind?", s. 32

⁵² Dembrower, M., (2005), "Entreprenörskap i industriella nätverk", s. 17.

även är eftersviter från terrorattackerna den 11 september 2001. SAS har under den här perioden också tappat marknadsandelar på inrikesmarknaden, men delvis lyckats återhämta sig tack vare lågprissatsningar⁵³. Marknaden för inrikesflyg kännetecknas idag av överkapacitet och hård konkurrens.

3.4 Elmarknaden

Den 1 januari 1996 fick produktionen och handeln med el i Sverige ett nytt regelverk. All transport av el, det vill säga nätverksamheten med förvaltning, drift och underhåll inkluderat, undantogs från det nya regelverket på grund av sitt naturliga monopol. För att skapa förutsättningar för en fungerande konkurrens på elmarknaden gjordes vissa strukturella förändringar. Bland annat gick ansvaret för förvaltningen av stamnätet över från Statens vattenfallverk till Affärsverket Svenska kraftnät. Samtidigt bolagiserades Statens vattenfallsverk och blev Vattenfall AB.

”Syftet med regelreformen av elmarknaden år 1996 var bl.a. att skapa valfrihet för elanvändarna och öka effektiviteten i produktions- och försäljningsledet.”⁵⁴

3.4.1 Bakgrund

Fram till och med avregleringen 1996 var Sveriges elmarknad starkt koncentrerad. Vattenfall stod för cirka 50 procent av marknaden och tillsammans med fyra andra aktörer representerade de ungefär 90 procent av det totala utbudet. Syftet med avregleringen av elmarknaden var i huvudsak att förse svenska folket med lägre priser och större urval av leverantörer.

”Elmarknaden består av verksamheterna produktion, överföring av el via elnät samt försäljning av elenergi.”⁵⁵

3.4.2 Elmarknaden

Vid produktion av el omvandlas exempelvis vatten, kol och gas till elenergi. Elnätet binder sedan samman elproduktionen med konsumenterna och bildar elmarknadens infrastruktur. Den högspända elenergin från producenterna transmissioneras till det nationella elnätet som delas upp i regionnät och den då lågspända elenergin distribueras i sin tur till de lokala näten och slutligen till konsumenterna.⁵⁶

Nord Pool är den nordiska börsen där elen med så kallade spot-priser handlas. Dessa priser varierar efter fysisk tillgång och efterfrågan varje

⁵³ Dagens Industri, 2005-05-01, ”Ny miljardsmäll för SAS”

⁵⁴ Konkurrensverkets rapportserie, ”Monopolmarknader i förändring”, s.124

⁵⁵ Gunnarsson, B., (2001), ”Avregleringens vinster”

⁵⁶ Gunnarsson, B., (2001), ”Avregleringens vinster”

dygn. Råkraftshandeln mellan de nordiska länderna är väl integrerad och innefattar även till viss grad Tyskland, Polen och Ryssland⁵⁷.

Sedan avregleringen regleras allt mer av lag och tillsynen av myndigheterna är mer påtaglig. Tillsynen sköts av Svenska Kraftnät och deras uppgifter innefattar att koordinera elhandeln med den fysiska transporten av el, att handha Sveriges balansavräkning samt att kontrollera och se till att de balansansvariga företagen tar sitt ekonomiska ansvar gentemot elkonsumenterna⁵⁸.

3.4.3 Efter avregleringen

På regeringens begäran gjordes Elkonkurrensutredningen (SOU 2002:7) och utredarna kom fram till att allt fungerade utifrån vad som kunde förväntas av en konkurrensmarknad, det vill säga att marknaden styrdes av tillgång och efterfrågan och inte av producenternas marknadsaktmissbruk. Risker var dock överhängande att en maktkoncentration var att vänta då antalet producerande och handlande aktörer på marknaden minskade vilket med stor sannolikhet kunde verka konkurrenshämmande. Genom konkurrens i försäljningsledet ville man effektivisera kostnadspressen i produktionsledet vilket i sin tur skulle effektivisera prisbilden på el⁵⁹.

Bergman och Amundsen (2004) hävdar att en prissänkning har skett till en viss del men poängterar att slutpriset för konsumenten har eskalerat till följd av bland annat högre elskatter. Den ökade möjligheten för konsumenterna att välja leverantör har intensifierat konkurrensen mellan elhandelsföretagen och en viss priskonkurrens har uppstått vilket gynnat både stora och små elkonsumenter⁶⁰.

Att anpassa sig till en ny marknad tar tid för marknadens aktörer och regelverket måste löpande anpassas för att främja konkurrensen och dess funktioner. Efter avregleringen av elmarknaden fanns inga fundamentala funktionella fel att finna och det stöds av marknadens intressenter som överlag ser positivt på en avreglerad elmarknad.⁶¹

De fördelar som avregleringen har inneburit är den ökade konkurrensen och den stärkta tillsynen som båda är viktiga förutsättningar för att fördela resurser så effektivt som möjligt. Nackdelarna är de ökade transaktionskostnaderna för både producenter och kunder. Transaktionskostnader i det här fallet är de kostnader som uppstår när en kund byter leverantör eller en producent knyter upp en ny kund. Marknaden är inte fullt ut tillfredsställande men på god väg att formas till det bättre⁶².

⁵⁷ SOU 2002:7 s 84 "Konkurrens på elmarknaden"

⁵⁸ SOU 2005:4, s 171 "Liberalisering, regler och marknader"

⁵⁹ SOU 2005:4, s 159 "Liberalisering, regler och marknader"

⁶⁰ SOU 2005:4 "Liberalisering, regler och marknader"

⁶¹ SOU 2002:7, s 10 "Konkurrens på elmarknaden"

⁶² SOU 2005:4, s 22 "Liberalisering, regler och marknader"

3.4.4 Den dominerande aktörens väg

Vattenfall var den dominerande aktören före liberaliseringen med 50 % av marknaden. Efter 1996 tog det nu bolagiserade Vattenfall emot konkurrensen från flera håll på en uppdelad marknad.

Statens Vattenfallsverk bildades i början av förra århundradet med syftet att skapa en säker och prisstabil svensk elförsörjning för det svenska folket. Fram till mitten av 1980-talet lyckades de att driva världens mest effektiva, ekonomiska, miljövänliga och säkra energisystem med kärnkraft och vattenkraft som huvudsakliga energikällor. Många hävdar att det var det politiska maktspelet som gjorde att Vattenfall bolagiserades och framtogs ansvaret av det svenska folket elförsörjning⁶³.

Efter liberaliseringen har Vattenfall som bolag växt markant. På tio år har Vattenfall tredubblat sin verksamhet nästan uteslutande genom förvärv i Sverige, Tyskland och Polen⁶⁴. Samtidigt som statens utredningar pekar på en ökad konkurrens och avsaknaden av funktionella fel ser utomstående organisationer och näringslivet situationen med helt andra ögon. De ser på situationen som ett oligopol med tre stora aktörer på den svenska marknaden som styr priset och lönsamhet efter egen önskan. När dessa elproducenter minskar sin produktion och därmed utbudet, ökar efterfrågan på el, priset går upp och deras vinster ökar⁶⁵. Vattenfall gjorde räkenskapsåret 2005 en vinst på 26 miljarder⁶⁶.

Vattenfall håller sin dominerande ställning. Dess position har till och med stärkts och de gör kraftiga vinster på den evigt ökande efterfrågan av el. Det har uppstått en maktkoncentration, mindre bolag blir byten för de stora internationella aktörerna. Den stabila prisbilden och den garanterade elförsörjningen är osäker. Elen är dyrare och leveranserna mer osäkra. Befolkningen och industrin lider av de höjda priserna och dess fluktuationer⁶⁷.

3.5 Posten

Det statliga postmonopolet bildades år 1888. Den 1 januari 1993 avskaffades monopolet på postbefordran i Sverige. Den 14 mars 1994 togs postsektorns nya regelverk i bruk. Detta regelverk består av en postlag och en postförordning samt ett samhällsnyttoavtal mellan Posten och staten. Postverket bolagiserades och blev Posten AB och nybildade post- och telestyrelsen blev tillsynsmyndighet. Under de senaste tolv åren har

⁶³ Analys & Kritik, "Förstörelsen av Vattenfall och energipolitiken"

⁶⁴ www.vattenfall.se

⁶⁵ Analys & Kritik, "Elmarknaden Nordpool och oligopolens prissättning"

⁶⁶ www.vattenfall.se, se årsredovisning

⁶⁷ Svenskt näringsliv, "Avreglering av elmarknaden"

postlagen reviderats 3 gånger⁶⁸. Intentionen med avregleringen var att öka konkurrensen som i sin tur skulle främja utvecklingen och sänka priserna för kunderna⁶⁹.

3.5.1 Hur utvecklades marknaden och Posten AB efter avregleringen?

År 2003 gjorde Post- och Telestyrelsen en utredning som visade att Posten var den dominerande aktören på marknaden⁷⁰. En ny undersökning gjordes 2006 som bekräftar den tidigare, och mycket tyder på att Posten kommer att dominera brevmarknaden en lång tid framöver⁷¹.

Efter avregleringen byggde CityMail upp sin verksamhet och har sedan dess tagit marknadsdelar från Posten i de större städerna. CityMail och Posten är konkurrenter på vissa delmarknader men Posten har ett enormt försprång. CityMail når 40% av Sveriges adresser, men Posten står än ohotad från både CityMail och potentiella nya aktörer med sin kostnadseffektivitet och säkra distribution gällande brevbefordran. Vid leverans av paket ser marknaden annorlunda ut och hoten är tydligare, bland annat från aktörer som Deutsche Post och UPS⁷². Posten dominerar dock paketmarknaden med 70 % mot företagskunder och väsentligt högre mot privatkunder.⁷³

Konkurrensfördelarna Posten har vid så kallad brevbefordran är tillgången till sitt finmaskiga distributionsnät. För en ny aktör att konkurrera med Posten krävs enorma initiala investeringar och förtjänsterna gör inte den mödan värd.⁷⁴

”Posten AB har en särställning på den svenska postmarknaden dels beroende på sin dominans och dels beroende på att bolaget har ålagts att tillhandahålla de s.k. samhällsomfattande tjänsterna på postområdet. Av de privata postoperatörerna är CityMail det i särklass största företaget.”⁷⁵

Posten har sedan avregleringen tappat marknadsandelar. Av det totala antalet försändelser, (inrikes adresserade försändelser upp till två kilo, exklusive paket), hade Posten en marknadsandel på 91,77 %, CityMail 7,89 % och de övriga aktörerna 0,34 %. När arbetet kring förarbetena för postlagstiftningen gjordes, antogs det att Posten skulle bli en dominerande

⁶⁸ Andersson, P (2004) *Tio år efter postmarknadens avreglering: effekter och reformförslag*, s 3

⁶⁹ www.pts.se

⁷⁰ Andersson, P (2004) *Tio år efter postmarknadens avreglering: effekter och reformförslag*, s 46

⁷¹ Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)* s 11

⁷² Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)* s.11

⁷³ Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)* s.11

⁷⁴ Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)* s.17

⁷⁵ Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)*s.13

aktör under en tid framöver⁷⁶. Däremot fanns det ingen som kunde förutspå att Posten skulle bibehålla sin dominerande ställning under så lång tid som de faktiskt har gjort. Här ses de omfattande konkurrensrättsliga tvisterna som bidragare till Postens tvivelaktiga framgång⁷⁷.

Den postlagstiftning som togs i bruk strax efter avregleringen bestod inte av några egentliga förändringar förutom ett pristak för privatpersoners post. Återstående regleringar hoppades lagstiftarna att marknadsekonomin och aktörerna skulle utveckla efterhand. Vissa tvister skulle kunna ha undvikits vid en mer omfattande reglering i skriven lag.

3.5.2 Postens agerande efter avregleringen

Posten har under senare delen av 1990-talet försvarat sin dominerande position, mot i huvudsak CityMail, genom olika konkurrensbegränsande befaranden som står i strid mot konkurrenslagstiftningen. Inledningsvis använde Posten olika rabatter, bonussystem, exklusivitetsklausuler och prisdiskriminering. Senare försökte Posten med prisjusterings-, och prisuppgiftsklausuler men alla dessa ogillade konkurrensverket och förbjöd användandet av samtliga. Vidare försökte Posten öka köptroheten genom geografisk prisdifferentiering, vilket innebar att Posten systematiskt erbjöd ett lägre pris på utdelning i de områden där de konkurrerade med CityMail. Som vi har sett har alltså Posten på olika sätt försökt dominera marknaden och sökt slå ut den konkurrens de mött⁷⁸.

De senaste åren har volymen av brevfrösendelser minskat överlag. År 2005 minskade Posten sin volym frösendelser med 1,5 procentenheter medan CityMail ökade med 0,37 procentenheter av totalt 3 miljarder frösendelser⁷⁹. De produktivetsförbättringar som väntade efter avregleringen var tydliga mellan åren 1994 – 2000 då produktiviteten ökade med 32 %. I början av 2000-talet gjorde Posten stora omorganisationer och det resultatet av dessa är svårare att utvärdera efter så kort tid, men mycket tyder på stagnation⁸⁰.

⁷⁶ IFTS, Samhällsekononisk analys av effekterna av liberaliseringen av postmarknaden,

⁷⁷ IFTS, Samhällsekononisk analys av effekterna av liberaliseringen av postmarknaden,

⁷⁸ IFTS, Samhällsekononisk analys av effekterna av liberaliseringen av postmarknaden,

⁷⁹ Post & Telestyrelsen, *Service och konkurrens (2006)* s.14

⁸⁰ IFTS, Samhällsekononisk analys av effekterna av liberaliseringen av postmarknaden,

4. Genomförda avregleringar av apoteksmonopol

Här kommer vi att redogöra för vad som har hänt på apoteksmarknaderna i Norge och Danmark efter att länderna avreglerat delar av delar av sitt tidigare apoteksmonopol.

4.2 Apoteksmonopolet i Danmark

4.2.1 Bakgrund och förutsättningar

Apoteken i Danmark drivs av farmaceuter som har fått licens från Laegemiddelstyrelsen att driva ett apotek inom ett angivet geografiskt område. I Danmark är de viktigaste målsättningarna god tillgänglighet och enhetliga priser⁸¹.

Frågan om avreglering har varit uppe till diskussion vid ett flertal tillfällen i Danmark eftersom läkemedelspriserna har ansetts vara höga och Apotekets verksamhet betraktats som ineffektiv. 1999 inledde Sundhetsministeriet och hälsoministern en utredning där det bland annat föreslogs fri etablering och fritt ägande av Apotek, priskonkurrens, samt att vissa receptfria läkemedel skulle få säljas av andra aktörer i dagligvaruhandeln. Förslagen genomfördes dock inte omedelbart, bland annat eftersom det allmänt ansågs att den sittande regeringen var alldeles för liberaliseringsvänlig, vilket minskade intresset för fler avregleringar. Dessutom försvårade Dansk Apotekarförening processen med att påpeka ett antal problem och risker en avreglering kunde medföra. År 2001 fastslogs det att den tidigare lagstiftningen skulle gälla, men med förändringen att det receptfria monopolet på vissa läkemedel avskaffades och fri prissättning skulle gälla. Det är dock värt att nämna att vissa butiker redan före avregleringen haft tillstånd från apotek att sälja enstaka receptfria läkemedel under ansvar⁸².

4.2.2 Avregleringen av den receptfria marknaden

Förslaget om avreglering av vissa receptfria läkemedel trädde ikraft den 1 oktober 2001 och då frångicks för första gången den traditionella målsättningen om enhetliga priser i landet. Butikernas försäljning har dock medfört vissa restriktioner. Butiksinnehavarna får inte komma med råd eller rekommendationer annat än vad som står skrivet på läkemedlens förpackningar. Om en kund efterfrågar en medicin mot värk så får butikerna således inte rekommendera ett av butikens preparat, utan måste hänvisa

⁸¹ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s. 39.

⁸² Ibid., s. 39 ff.

kunden till ett apotek. Frågar kunden efter ett specifikt märke så går det däremot bra att expediera denne⁸³.

Laegemiddlestyrelsen reglerar försäljningen av receptfria läkemedel. De fattar beslut om vilka läkemedel som får säljas i butikerna genom att göra en bedömning av huruvida rådgivning och information behövs vid försäljning av produkten. Dessutom bedömer de risken för felanvändning eller missbruk. Butikerna måste erbjuda ett visst standardsortiment av produkter, och kan därför inte själva välja ut enstaka produkter att sälja. Kunderna får inte heller lov att köpa obegränsade kvantiteter i butikerna, exempelvis så får bara smärtstillande läkemedel säljas i tio-pack, och endast ett paket om dagen till kund. Åldersgränsen för köp av läkemedel är satt till 15 år. Butikerna i Danmark säljer idag en mindre del av det receptfria sortimentet, och huvudsakligen kända preparat med tanke på restriktionerna kring att rekommendera. Konsekvensen blir att de billigaste och mer okända läkemedlen inte alls finns att tillgå i butikerna⁸⁴. Trots regelverket så har inspektioner från Laegemiddelsstyrelsen under 2003 visat att det förekommer tydliga brister i kontroll och säkerhet i butikerna. Knappt hälften av butikerna erbjöd inte hela det obligatoriska sortimentet och många butiker slarvade med bäst före-datum. Dessutom sålde ca 14 procent av butikerna läkemedel tillsammans med det övriga sortimentet, vilket också strider mot gällande regelverk⁸⁵.

4.2.2 Marknadens utveckling

I Danmark fanns det i april år 2004 327 apotek runt om i landet. Vid samma tidpunkt fanns det 1000 butiker och liknande försäljningsställen utanför Apoteket som hade tillstånd att sälja receptfritt. Siffrorna visar att tillgängligheten har förbättrats men inte nödvändigtvis i lika stor utsträckning som siffrorna ger sken av. Många apotek har flera filialer och försäljningsställen inom sin verksamhet som inte räknas som egna apotek, och dessa finns utspridda över hela landet. Dessutom är det osäkert huruvida de butiker som givits tillstånd att sälja receptfria läkemedel också utnyttjar denna rätt att sälja, även om det bedöms sannolikt på grund av den årliga avgift som tillståndet medför⁸⁶.

Enligt laegemiddelsstyrelsens statistik från 2003 har inte Apotekets omsättning i Danmark påverkats i någon större utsträckning efter avregleringen. En viktig förklaring är förstås att det receptfria sortimentet endast utgör 10 procent av apotekens totala omsättning och därför kan effekten knappast bli markant. Under det första året efter liberaliseringen minskades omsättningen med ungefär 1 procent, och Apotekets

⁸³ Ibid., s. 41.

⁸⁴ Ibid., s. 41

⁸⁵ Läkemedelsvärlden, 2005-03-01, ”Det måste krävas tillstånd för att sälja receptfritt i handeln”

⁸⁶ Anell, A., (2004:2), ”Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning”, s. 42.

marknadsandel inom det fria sortimentet tycks ha stabiliserats kring 80 procent. Tittar man bara på vissa läkemedelsgrupper inom det fria sortimentet så är situationen emellertid annorlunda. Inom försäljningen av nikotinläkemedel och smärtstillande läkemedel i småförpackningar är butikernas marknadsandelar större, med 40 respektive 50 procent av marknaden⁸⁷.

Den totala omsättningen av de läkemedel som ingår i det fria sortimentet i landet ökade inte lika mycket som förväntat efter avregleringen, och som ovan nämnts påverkades inte heller apoteken nämnvärt. Paul Bundgaard, tidigare ordförande för Danmarks Apotekerförening beskrev apotekens omsättningsbortfall på följande vis:

”Klart mindre än vi trodde, vi märker det knappt. Jag tror att våra mycket lojala kunder har bestämt sig för att ”läkemedel ska man köpa på Apoteket”, med undantag för impulsköp av mindre förpackningar pain-killers och nikotinpreparat.”⁸⁸.

Laegemiddelsstyrelsen har genomfört en undersökning som visar att avregleringen i genomsnitt har lett till lägre priser. Prisutvecklingen för butikerna och apoteken har skiljt sig åt, men det är värt att nämna att butikerna initialt haft lägre priser för att efterhand närma sig apotekens prisnivå. Apoteken har inte heller sänkt priserna på det fria sortimentet i någon nämnvärd omfattning. Även om priset varierar mellan de olika butikerna så har priserna på välkända preparat överlag varit lägre i butikerna än på Apoteket. De billigaste receptfria läkemedlen finns emellertid på apoteken, eftersom de erbjuder mindre kända generiska alternativ. Laegemiddelsstyrelsens uppgifter om omsättning och prisutveckling ger indikationer på att butikernas lönsamhet inom det fria sortimentet inte varit särskilt hög. Enligt samma myndighet möter de påtryckningar från butikskedjor om att det fria sortimentet ska utökas⁸⁹.

Anell menar att det är svårt att sja om vilken konkurrensstrategi som lämpar sig bäst för apoteken i Danmark. Anledningen är att apotekens lönsamhet bestäms i de förhandlingar mellan Sundhetsministeriet och apotekarföreningen som bedrivs varje år. Skulle apotekssektorn gå med förlust blir de kompenserade av Sundhetsministeriet. Denna process bedöms fortsätta så länge butikernas marknadsandel förblir liten och inte påverkar Apotekets kostnader i någon större omfattning. För mindre apotek, vars lönsamhet påverkas mer av konkurrensen, kan det dock finnas ett intresse i att hålla konkurrensmässiga priser med butikerna⁹⁰.

Anders Anell gör bedömningen att avregleringen av marknaden för receptfria läkemedel i Danmark inte har påverkat apoteken i någon nämnvärd omfattning. Som redan konstaterats är det endast inom

⁸⁷ Ibid., s. 43.

⁸⁸ Läkemedelsvärlden, 2002-05-26, ”Nordisk avreglering utarmade yrkeskunskapen”

⁸⁹ Anell, A., (2004:2), ”Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning”, s. 43.

⁹⁰ Ibid., s. 47.

försäljningen av rökavvänjningsprodukter och smärtstillande läkemedel i småförpackningar som butikerna har lyckats erövra betydande marknadsandelar. Sett till hela det receptfria sortimentet har apoteken en helt dominerande ställning med 90 procent av marknaden. Dessutom så genereras som tidigare nämnts merparten av apotekens omsättning från försäljningen av receptbelagda läkemedel. Apoteken har dock, trots deras nuvarande starka ställning, inlett en process att bli mer betraktade som del av hälso- och sjukvården, och kommer i framtiden att lägga större fokus på att förmedla tjänster runt om i landet. Om avregleringen av receptfria läkemedel ska ses ur ett kundperspektiv har den framförallt inneburit ökad tillgänglighet, men även lägre priser⁹¹.

⁹¹ Ibid., s. 48.

4.3 Erfarenheter från Norge

4.3.1 Bakgrund

Vårt grannland Norge har aldrig haft ett helt statligt apoteksmonopol utan deras apoteksväsen har till stor del bestått av privata apotek, ägda och drivna av universitetsutbildade farmaceuter.⁹² Staten har styrt vilka som haft rättigheterna att äga och driva apoteken, hur apoteken skulle vara utformade, var apoteken skulle ligga och vilka öppettider de skulle ha. Apoteken drevs som privata enskilda företag och var ofta mycket lönsamma⁹³.

Under 1980-talet diskuterade finansdepartementet inkomstspridningen mellan apoteken och hur dessa skulle kunna bedrivas mer effektivt. När Norge anslöt sig till EES krävdes det att Norge skulle avreglera och konkurrensutsätta sina reglerade verksamheter⁹⁴. Efter några marginaljusteringar och regeländringar i början av 1990-talet, släpptes 1995 prissättningen på receptfria läkemedel fri. År 1995 tillsattes även en utredning, ledd av en professor i ekonomi vid Oslo universitet. Utredningen syftade till att undersöka möjligheterna att införa nya former för drift av apoteken, att utvidga äganderätten av apotek, att införa en mindre strikt etableringskontroll samt att tillåta försäljning av receptfria läkemedel i dagligvaruhandeln⁹⁵. Utredningen resulterade i ett nytt förslag om en ny apotekslag som skulle innebära friare etablering och med vissa undantag fritt ägarskap.⁹⁶

4.3.2 Avregleringen

Den nya apotekslagen trädde i kraft den 1 mars 2001 och kom att omfatta 3 viktiga förändringar. Fri etablering och lokalisering, kravet på ägare att vara farmaceut upphävdes men kravet på driftsansvarig att vara universitetsutbildad farmaceut stod kvar. Den tredje förändringen innebar att apotek får genomföra generiska byten mellan läkemedel om inte läkare eller patient aktivt reserverar sig mot ett skifte av preparat.

Vissa regler fanns fortfarande kvar efter avregleringen. Det krävdes exempelvis fortfarande tillstånd för ägande och drift. Tillsåndet till ägarskap, även benämnt koncession, ges av Helsedepartementet och innebär bland annat att en och samme ägare inte får äga mer än 40 % marknadsandel eftersom det kan verka skadligt för konkurrensen. Alla apoteken måste

⁹² Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.24

⁹³ Dagens Industri, 2006-02-18 "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

⁹⁴ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.33

⁹⁵ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.24

⁹⁶ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.17

kunna erbjuda samtliga läkemedel och egenvårdsprodukter som säljs i landet, men vissa undantag får förekomma⁹⁷.

Efter den 1 mars år 2001 släpptes som tidigare nämnt ägar- och lokaliseringstriktionerna fria och en stor offensiv från Europa anlände. På kort tid köptes många privata apotek och grossister upp vilket gjorde många apotekare förmögna^{98, 99}. Under denna snabba omstrukturering blev det en kapplöpning mellan de nya aktörerna och osäkerheten bland de Norska apotekarna växte. Genom vertikal och horisontell integration kom tillslut 3 stora kedjor att dominera, *Apokejden AS* med "Apotek 1" butiker, *NMD AS* med "Vitus apoteken" och "Ditt apotek" samt *Alliance Unichem Plcm* med "Aliance apotekene" och "Norges apotek"¹⁰⁰.

Den 8 mars 2004 fanns i Norge 525 apotek varav 30 apotek var offentligt ägda sjukhusapotek och 495 privata öppenvårdsapotek. Av dessa 495 apotek ingår 480 i hel- eller delägarskap av de tre kedjorna¹⁰¹. Den vertikala integrationen med grossisterna slutade med att brittiska Alliance Unichem köpte Holtung av Kronans Droghandel, tyska GEHE köpte Norsk Medisinalpost och Apokejden fusionerade med finska Tamro¹⁰². Tillsammans dominerar dessa aktörer både grossist- och detaljistledet och har 80 % av marknaden. Under 2005 ökade försäljningen med 4 % till 22 miljarder kronor¹⁰³.

Vägen fram för de tre stora kedjorna har varit tuff. Initialt stora investeringar, i och med uppköp av apotek till uppjagade priser med stora goodwillpålägg, har lett till att bolagen fått skära kostnader för att överhuvudtaget överleva. Idag gör de vinst eftersom de lyckats skapa samordningsfördelar¹⁰⁴. Den Norska staten presenterade 2005 en utredning som visade att statens syfte med avregleringen till stor del uppnått. Utredningen visade på en ökad effektivisering i branschen, en ökad tillgänglighet i och med 159 nyöppnade apotek och längre öppettider och en bättre service med kortare köer¹⁰⁵. Den förbättring regeringen inte fann var den priskonkurrens de hade hoppats på i och med avregleringen¹⁰⁶.

Från och med året 2003 blev det tillåtet med försäljning av vissa receptfria läkemedel utanför apoteken. I över femtusen livsmedelsbutiker, bensinmackar och kiosker tog försäljningen fart. En viktig förutsättning för att ett försäljningsställe skall ges tillstånd att sälja dessa preparat är tillståndet att sälja livsmedel. Ansökan och godkännande ges därmed av

⁹⁷ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.25

⁹⁸ Läkemedelsvärlden, 2002-05-26, "Nordisk avreglering utarmade yrkeskunskapen"

⁹⁹ Dagens Industri, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹⁰⁰ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.28

¹⁰¹ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.28

¹⁰² Läkemedelsvärlden, 2002-05-26, "Nordisk avreglering utarmade yrkeskunskapen"

¹⁰³ DI, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹⁰⁴ DI, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹⁰⁵ DI, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹⁰⁶ DI, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

statens Livsmiddelsverk. Till en början tilläts endast försäljning av rökavvänjningsprodukter, sedan gavs ytterliggare tillstånd och då till försäljning av smärtstillande, febernedsättande, nässpray, syrahämmande mag- och tarmpreparat, vitaminer och mineraler samt naturläkemedel. Dock var reklam, andra aktiviteter och erbjudanden, som bidrog till en ökad försäljning och konsumtion, inte tillåtet. På försäljningsställena var det även inte tillåtet att ge information och råd utan de ansvariga skulle hänvisa till bipacksedel, apotek eller läkare¹⁰⁷.

4.3.3 Resultatet

Som tidigare nämnt uppfyllde staten två av tre syften när de genomförde den första reformen den 1 mars 2001. En ökad tillgänglighet och en bättre service har nyanserat den konkurrens som uppstått mellan de tre dominerande kedjorna på den norska marknaden.¹⁰⁸ Aktörerna har valt att inte konkurrera med priser sinsemellan eftersom det inte gynnar någon av dem på längre sikt.¹⁰⁹

De aktörer som säljer receptfria läkemedel utöver apoteken är desto fler. Statistik från det norska folkhelseinstitutet visar att försäljningen av receptfria läkemedel mätt i doser per dygn har ökat från 18 % i januari 2004 till 27 % i mars samma år. Norges Apotekerförening visar även på fakta som styrker att butikernas ökat sina marknadsandelar. ICA är en aktör som valt att ansöka om tillstånd och säljer nu de tillåtna receptfria läkemedeln i över hälften av sina 900 butiker i Norge och har tillskansat sig en betydande del av marknaden¹¹⁰.

Utpriserna på receptfria läkemedel ökade i snitt med 22 % mellan åren 1999 och 2001. Eftersom det inte uppstått någon priskonkurrens på marknaden har flera utredningar gjorts med misstanke om oligopolverksamhet. Det fanns starka misstankar mot de tre stora aktörerna om missbruk av dominerande ställning och efter att en butikskedja lämnat in en anmälan 2003 fick Norges konkurrensverk sätta stopp för ett exklusivt avtal mellan läkemedelsproducenter och apotek, vilket missgynnade de övriga butikerna.¹¹¹

Mellan april 2003 och april 2004 förlorade Apoteken 40,9 % i omsättning på smärtstillande och nässprayer. Före 2003 hade Apotekerföreningen räknat med en total framtida förlust av omsättningen på 30 % inom områdena smärtstillande och nässprayer. Eftersom marginalerna är så höga på receptfria läkemedel blir omsättningsförlusten extra kännbar¹¹². Apoteken beräknas under 2004 förlora 120 miljoner norska kronor i

¹⁰⁷ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.26

¹⁰⁸ Dagens Industri, 2006-02-18 "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹⁰⁹ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.32

¹¹⁰ Dagens Industri, 2006-02-18 "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"

¹¹¹ Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.32

¹¹² Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.36

lönsamhet inom smärtstillande läkemedel och nässprayer till följd av butikernas inträde och försäljning¹¹³.

¹¹³Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning", s.36

5 Teorikapitel

I det här kapitlet redogör vi för de viktigaste lärdomarna från de avreglerade monopolmarknader vi presenterat i föregående två kapitel. Vi kommer att fokusera på hur den tidigare statliga dominerande aktören hanterat uppkomsten av konkurrens. Kapitlet kommer att utgöra del av underlaget för vår analys.

5.1 Konkurrens

När man bedömer ett företags framtida möjligheter att konkurrera är det ytterst viktigt att analysera företagets omgivning, i det här fallet dess bransch¹¹⁴. Barney hävdar att genom att bygga sina framtida strategier på företagets interna resurser och kompetenser når man konkurrensfördelar och därmed framgång. Porter hävdar däremot motsatsen och hans ansats är att skapa företagets strategier utifrån ett externt perspektiv, ett branshperspektiv. Genom att göra en branschanalys med Porters fem konkurrenskrafter får vi en bättre bild av klimatet på marknaden för receptfria läkemedel.¹¹⁵ Genom att analysera Apotekets interna resurser enligt Barneys modell hoppas vi få en god bild av Apoteket, deras konkurrensfördelar och resurser.

5.2 Resource Based View

Vid en intern analys av ett företag eller organisation är det viktigt att skilja företagets resurser från dess kompetenser. En resurs är ett företags produktiva tillgång och en kompetens är vad företaget kan åstadkomma. För att nå framgång genom konkurrensfördelar måste företaget ha en strategi. Denna strategi är bland annat influerad efter vilken industri företaget verkar i och denna industris *Key succes factors*¹¹⁶.

5.2.1 Ett företags resurser

Ett företags resurser kan delas upp i resurser som är gripbara, icke gripbara och mänskliga resurser.

Gripbara resurser kan delas upp i finansiella och fysiska resurser. Ett företags investeringskapacitet bestäms ofta av dess möjligheter att låna kapital och generera interna medel. Nyckelindikatorer för denna kapacitet kan vara hur mycket skulder i förhållande till eget kapital de har, hur stort kassaflöde de har och deras kreditvärdighet.

Fysiska resurser innefattar företagets uppsättning av produktionsmöjligheter kopplade till deras kostnadsposition. Exempel på fysiska resurser kan vara företagets storlek och var de är lokaliserade. Dessa resurser kan identifieras

¹¹⁴ Aaker, (1996)

¹¹⁵ Porter, *Competitive Strategy* (1981)

¹¹⁶ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.139

med exempelvis marknadspriset på deras fasta tillgångar, hur pass nytt deras utrustningskapital är och flexibiliteten på deras fasta tillgångar.

Icke gripbara resurser innefattar teknologiska resurser och rykte. Teknologiska resurser består av intellektuell egendom, det vill säga vilka patent och copyright-rättigheter företaget äger samt eventuella handelshemligheter. Även resurser för innovation inkluderas och består av forskningsfaciliteter, teknisk och forskning personal. Här kan resurserna identifieras i hur relevant patentet är och hur många det finns, hur stora intäkter som genereras genom licensavtal med patent och copyright, hur stor andel av de anställda som jobbar med forskning & utveckling och antalet forskningsfaciliteter och var dessa finns lokaliserade.¹¹⁷

Företagets rykte som resurs baseras på ryktet bland kunder vad gäller varumärken och varunamn, etablerade relationer med kunder, företagets produkters rykte och deras kvalitet och trovärdighet. Dessa mäts i sin tur på olika sätt. Varunamnskänedom, varunamnsvärde, hur stor andel i procent återkommande kunder, hur produkterna står sig mot konkurrenternas i en objektiv undersökning och gjorda enkätundersökningar/kartläggningar av företagets rykte.¹¹⁸

De mänskliga resurserna är de produktiva tjänster som de anställda erbjuder företaget vad det gäller färdigheter, kunskap och resonemangs- och beslutstagandeförmåga. De anställdas utbildning, träning och erfarenheter bestämmer vilka färdigheter som finns tillgängliga för företaget. Hur adaptiva de anställda är bidrar till företagets strategiska flexibilitet. De sociala och kollaborativa färdigheterna som de anställda besitter bestämmer företagets kompetens att transformera mänskliga resurser till organisatoriska kompetenser. Lojaliteten och engagemanget hos de anställda bestämmer företagets kompetens att förvärva och bibehålla konkurrensfördelar. För att utvärdera eller mäta de mänskliga resurserna värderas de anställdas tidigare utbildning, tekniska och professionella kvalifikationer och omsättningen på de anställda.¹¹⁹

5.2.2 V.R.I.O –modellen

En resurs är en enligt Barney en varaktig konkurrensfördel när den uppfyller fyra kriterier. Dessa fyra kriterier ingår i vad Barney väljer att kalla VRIO-modellen.¹²⁰

Value, (Värdefull) för att en resurs skall anses utgöra en fördel gentemot konkurrenterna, måste den vara värdefull för företaget. Apoteket har flera värdefulla resurser som exempelvis butikslokaler och deras personal. Vid en

¹¹⁷ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.138-144

¹¹⁸ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.138-144

¹¹⁹ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.138-144

¹²⁰ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.138-144

avreglering kan dessa resurser utgöra en avgörande faktor för Apotekets framtida lönsamhet.

Rare, (Sällsynt) för att en resurs skall anses utgöra en konkurrensfördel måste den vara sällsynt. Genom att finna Apotekets unika resurser hoppas vi kunna avgöra huruvida dessa kan avgöra en konkurrensfördel för Apoteket.

Immitable, (Svår att imitera) är resursen simpel att imitera utgör den inte en konkurrensfördel. Några av Apotekets resurser är svåra att imitera så som erfarenheter och kunskaper. Vi ämnar ta fram de resurser vi finner vara viktiga och testa dem mot konkurrensen.

Organized, (Organiserad) för att en resurs skall utgöra en varaktig konkurrensfördel måste den, förutom att klara alla tidigare steg i modellen, vara implementerad i organisationen och brukas effektivt. Apoteket har som ensam aktör haft lång tid på sig att implementera sina resurser i organisationen. Genom att applicera Apotekets resurser på teorin hoppas vi kunna bestämma om resurserna utgör några varaktiga konkurrensfördelar och i så fall hur.

5.3 Analysing Industry Attractiveness

För att förstå hur Apotekets branschstruktur ger upphov till konkurrent beteende och vad som bestämmer lönsamheten använder vi oss av Robert M Grants *Contemporary Strategy Analysis* där författaren beskriver värdet av att undersöka en branschs *industrial organization (IO) economics*¹²¹.

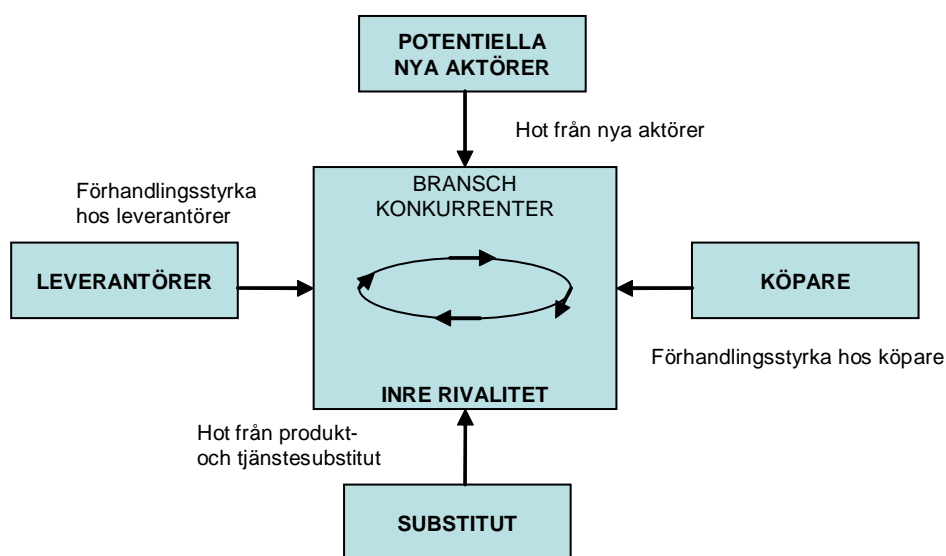
Idag finns det många olika branschkonstellationer mellan de två motpolerna monopol och perfekt konkurrens. Genom att förstå teorierna om monopol och teorierna om perfekt konkurrens är det möjligt att förstå branschstrukturer. Ett monopol karaktäriseras som Apoteket av ett företag som skyddas från andra företag av inträdesbarriärer. Innanför dessa barriärer tillägnar det ensamma företaget sig allt värde i de vinster det skapar. Motsatsen är perfekt konkurrens där många företag förser marknaden med en identisk produkt utan varken inträdes- eller utträdesbarriärer. Vinstmarginalen täcker precis företagets kapitalkostnader och lämnar inget överskott. De flesta företag idag befinner sig någonstans mitt emellan dessa två ytterligheter. När det endast finns ett fåtal aktörer, oftast stora företag, inom en och samma bransch kallas det oligopol. Genom att studera en branschs specifika attribut och hur dessa interagerar är det möjligt att förutse vilken konkurrenssituation som med störst sannolikhet kan uppstå och därigenom branschens lönsamhet¹²².

¹²¹ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.70-73

¹²² Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.70-73

5.4 Porter's Five Forces of Competition Framework

Michael E Porters *Five Forces of Competition* är en teori vars syfte är att urskilja lönsamhet i en bransch. Genom att analysera branschen för receptfria läkemedel har vi en möjlighet att finna Apotekets förutsättningar för att kunna försvara sin dominerande position och influera de fem krafterna till sin fördel. Porters fem krafter modell består av tre horisontella och två vertikala krafter. De horisontella krafterna är konkurrensen från substitut, potentiella nya aktörer och från etablerade aktörer. De vertikala krafterna representeras av förhandlingskraften från leverantörer respektive köpare. Styrkan av denna konkurrens bestäms av ett antal nyckelstrukturvariabler¹²³.



5.4.1 Substitut

Ett substitut är ett alternativ till den ursprungliga produkten som fyller samma funktion¹²⁴. Priset kunden kan tänkas betala för en produkt beror till viss del på tillgängligheten till substitut. God eller mindre god tillgång till substitut påverkar efterfrågeelasticiteten och därmed kundernas priskänslighet. Vid mindre god tillgång till substitut är efterfrågan oelastisk och därmed kunderna mindre priskänsliga¹²⁵. Vid god tillgång till substitut är efterfrågan mer elastisk och därmed ökar kundernas priskänslighet. Generellt ju mer komplex produkten är och möjligheten att särskilja övertaget hos produkten gentemot substitutet, desto mindre benägen är kunden att välja substitutet.

¹²³ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.73-83

¹²⁴ P

¹²⁵ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.73-83

5.4.2 Hot om inträde av nya aktörer

Om den efterfrågade avkastningen på investerat kapital är större än kapitalkostnaden på en marknad letar sig nya aktörer dithän. Om det inte finns några barriärer för dessa nya aktörer att göra inträde, kommer förtjänsten eller lönsamheten på marknaden att jämnas ut¹²⁶. Samtidigt är det viktigt att titta på de existerande aktörernas reaktioner och hur de slår mot de nya aktörerna¹²⁷. De receptfria läkemedlen är viktiga för Apotekets ekonomi. Vid en ökad priskonkurrens och en ökad tillgång kommer denna kraft att öka i styrka vilket kan slå hårt mot Apoteket. Genom höga inträdesbarriärer minskar tillgängligheten för utomstående att etablera sig på marknaden.

Det finns enligt Porter, sju huvudsakliga inträdesbarriärer:

Skalfördelar

Innebörden av begreppet skalfördelar är att ju fler enheter företaget producerar ju lägre blir kostnaden per enhet. Alternativen för de nya företagen tvingar dem att satsa stort från början och riskera starkt motstånd från de befintliga aktörerna eller att träda in på marknaden i liten skala och acceptera stora kostnadsnackdelar¹²⁸.

Produktdifferentiering

De befintliga aktörerna på en marknad har oftast ett starkt etablerat varumärke och lojala kunder. Dessa företag har under sin existens på marknaden byggt upp både sin närvaro och sin kundbas genom reklam, kundtjänster, differentierade produkter eller endast haft fördelen av ett tidigt inträde¹²⁹. För att slå sig in på en marknad kan det krävas stora initiala investeringar. Dessa investeringar kan vara nödvändiga för en etablering men det är inte säkert att kostnaderna är återvinningsbara¹³⁰.

Behovet av kapital

När ett företag träder in på en marknad och möter hård konkurrens kan behovet av kapital vara stort. Detta kapital kan skapa en inträdesbarriär i sig genom att kapitalet finansierar mer osäkrare investeringar så som förskotts betalning för reklam och forskning & utveckling. Även om tillgången till riskkapital är större idag är kostnaden för detta kapital i sig en stor utgift och måhända en konkurrensnackdel.

Byteskostnader

Inträdeshinder kan uppstå då engångskostnaden för en köpare att byta leverantör av produkt är hög. Dessa kostnader kan innefatta upplärning av

¹²⁶ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.73-83

¹²⁷ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s. 7

¹²⁸ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s.7

¹²⁹ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s.9

¹³⁰ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s.9

anställda, ny extrautrustning och kostnader för att vårda relationer. För att ta sig förbi detta inträdeshinder måste den nya konkurrenten helt enkelt erbjuda en bättre produkt eller ett bättre pris för att locka över kunder¹³¹.

Tillgång till distributionskanaler

Vid en lansering av exempelvis en ny produkt kan konsumenternas ovetande om produkten utgöra en inträdesbarriär för den nya aktören. Det är då viktigt att aktören har tillgång till en distributör som kan exponera produkten och öka konsumentens kännedom. Exempelvis kan begränsade resurser som till exempel hyllplats och stora lagerkostnader resultera i att distributören motsätter sig att sälja produkten.¹³²

Kostnadsnackdelar oberoende av skalfördelar

Etablerade företag kan ha tillgång till kostnadsfördelar som en ny aktör inte kan uppnå, även om dessa nya aktörer är större eller har tillgång till skalfördelar.¹³³. Dessa fördelar kan vara:

- Produktkunskap eller produktdesign skyddade av patent
- Fördelaktig tillgång till råmaterial
- Fördelaktig lokalisering
- Statliga subventioner
- Lär- och erfarenhetskurva

Statlig politik och lagar

Staten kan begränsa inträdet på en marknad genom exempelvis licenskrav och restriktioner kring utnyttjandet av råmaterial och naturtillgångar. Statliga monopol är ett tydligt exempel när staten ger en organisation ensamrätt till en marknad¹³⁴. Etablerade aktörer har ofta fördelar gentemot nya aktörer eftersom kostnaden, för att tillmötesgå regelkrav och miljö- och säkerhetsstandards ofta är hög¹³⁵.

5.4.3 Rivaliteten bland existerande konkurrenter

På de flesta marknader är det konkurrensen bland de existerande aktörerna som avgör lönsamheten¹³⁶. Rivaliteten uppkommer genom att en eller flera aktörer ser en möjlighet att förbättra sin position eller att de känner sig pressade av andra aktörer. Eftersom Apoteket är ensam aktör på den receptfria marknaden är denna kraft inte i förstahand i fokus vid en analys. Möjligheten att studera denna kraft efter en eventuell avreglering är desto större. En intensifierad rivalitet består ofta av en intensiv priskonkurrens. Porter menar på att industrin eller branschen hindrar alla möjligheter till lönsamhet vid en hård priskonkurrens. Däremot kan en kamp med ökad

¹³¹ Porter, *Competitive Strategy* s.10

¹³² Porter, *Competitive Strategy* s.10

¹³³ Porter, *Competitive Strategy* s.11

¹³⁴ Porter, *Competitive Strategy* s.13

¹³⁵ Grant, *Contemporary Strategy Analysis (2005)*, s.73-83

¹³⁶ Grant, *Contemporary Strategy Analysis (2005)*, s.73-83

reklam och marknadsföring resultera i en ökad efterfrågan eller en ökad produktdifferentiering¹³⁷.

Rivaliteten inom olika branscher och på olika marknader skiljer sig åt. Intensiteten inom en bransch, menar Porter, styrs av interagerande strukturella faktorer¹³⁸ som till exempel:

- Flera eller lika balanserade konkurrenter
- Långsam tillväxt i branschen
- Höga fasta- och lagerkostnader
- Brist på differentiering och byteskostnader
- Ökad kapacitet vid tillväxt
- Diversifierade konkurrenter
- Stora strategiska risker
- Höga utträdesbarriärer

5.4.4 Köparnas förhandlingskraft

Det finns enligt Grant två olika typer av marknader för köpare i en bransch. Marknaden för input och marknaden för output. Den förra riktar sig i grova drag till producenter med råmaterial och komponenter, den senare riktar sig mer till kunder som distributörer och konsumenter. Värdet på båda dessa marknader skapas genom transaktioner och lönsamheten fördelas utefter aktörernas relativa ekonomiska styrka¹³⁹.

En grund regel är att ju större en kund är desto mer beroende blir företaget av kunden och som resultat ökar kundens förhandlingskraft. Detta fenomen ökar i betydelse när branschen karaktäriseras av stora fasta kostnader vilket ökar beroendet av att behålla kunden. Här är det intressant att se vilken strategi och vilka volymer Apoteket behöver för att bibehålla eller helst öka sin förhandlingskraft i relation till sina leverantörer.

I den utsträckning köparen är priskänslig för förändringar på marknaden finns det i huvudsak fyra avgörande faktorer:

- Ju mer beroende en produkts kostnader är av köparens totala kostnader desto mer priskänslig är köparen.
- Vid liten eller mindre differens mellan leverantörernas produkter, desto mer benägen är köparen att byta leverantör för ett bättre pris.
- Ju högre konkurrens mellan köparna desto större är deras önskan om ett lägre pris av deras leverantörer.
- Köparen är mindre priskänslig ju viktigare produkten är för dennes produkt.

¹³⁷ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s.17

¹³⁸ Porter, *Competitive Strategy* (1981), s.18

¹³⁹ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.73-83

Apoteket är en stor organisation med stor potential att skapa en stark förhandlingskraft. Apotekets relativa förhandlingskraft kan påverkas av deras storlek, deras tillgång till information hos leverantören och deras möjligheter att vertikalt integrera för att minska sitt beroende av en viss leverantör.

5.4.5 Leverantörernas förhandlingskraft

Relationen mellan leverantören och dennes köpare är densamma som mellan köparen och dennes leverantör. En leverantör kan utnyttja sin förhandlingskraft genom hot om högre priser eller lägre kvalitet vilket tvingar köparen att betala ett högre pris eller köpa samma produkt men till en lägre kvalitet¹⁴⁰. Lönsamheten kan då på kort sikt skifta över till leverantörens fördel, men situationen är inte hållbar på längre sikt då nya leverantörer lockas till denna lönsamma position och ny konkurrens bland dessa uppstår.

Med den rådande monopolställningen idag har Apoteket mycket makt som köpare och som leverantör. Vid en avreglering kommer denna position att förändras. Genom att förstå de krafter som bestämmer förhandlingskraften hoppas vi kunna återskapa de förutsättningar Apoteket har för lönsamhet på den nya fria marknaden.

¹⁴⁰ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.73-83

6. Företagspresentation Apoteket AB

I detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram för läsaren. De utvalda teorierna kommer att utgöra en del av underlaget för vår analys.

6.1 Uppdrag

Apoteket är ett statligt ägt aktiebolag vars uppdrag sedan 1970 är att ansvara för landets läkemedelsförsörjning. Ensamrätten att sälja läkemedel gäller för både receptfria och receptbelagda läkemedel och regleras via lagen om försäljning av läkemedel samt via ett verksamhetsavtal mellan Apoteket och staten¹⁴¹. Företaget ansvarar dessutom för upphandling och försörjning av läkemedel till sjukvården, samt för driften av Sveriges sjukhus Apotek. Apoteket måste tillhandahålla ett rikstäckande nät av Apotek för att säkra tillgängligheten runt om i landet. Förutom läkemedel är Apoteket skyldigt att tillhandahålla information och rådgivning till bland annat privatpersoner, kommuner och landsting¹⁴².

Apotekets verksamhet kontrolleras av tillsynsmyndigheterna Läkemedelsverket och Socialstyrelsen. Dessutom styrs Apoteket till viss del av Läkemedelsförmånsnämnden (LFN) och Alkohol- och läkemedelssortimentsnämnden. LFN bestämmer marginalerna på receptbelagda läkemedel och kontrollerar vilka läkemedel som ska subventioneras.

6.2 Organisation och verksamhet

Apotekets juridiska verksamhet består av Apoteket AB samt dess tre helägda dotterbolag Adara AB, Kemi & Miljö Konsulterna AB och Institutet för Hälso- och sjukvårdsekonomi AB (IHE)¹⁴³. Adara AB ansvarar för att Apoteket säljer och utvecklar bra handelsvaror och betalar en kommissionsavgift till Apoteket för att få nyttja Apotekets lokaler, personal och system^{144, 145}.

De lokala apoteken, med försäljning av både receptbelagda och receptfria läkemedel samt egenvårdsprodukter och handelsvaror, utgör kärnan i företagets verksamhet¹⁴⁶. Denna verksamhet delas in i två kundkanaler. Kundkanal centrum innefattar de centralt belägna apoteken samt Apoteket Shop. Kundkanal Samhälle syftar på övriga Apoteket där apotekskoncentrationen är mindre som till exempel på glesbygden eller på apotek vid vårdcentraler eller sjukhus. Runt om i landet finns det cirka 885

¹⁴¹ Verksamhetsavtal mellan staten och Apoteket AB, december 2005

¹⁴² www.apoteket.se

¹⁴³ Apotekets årsredovisning

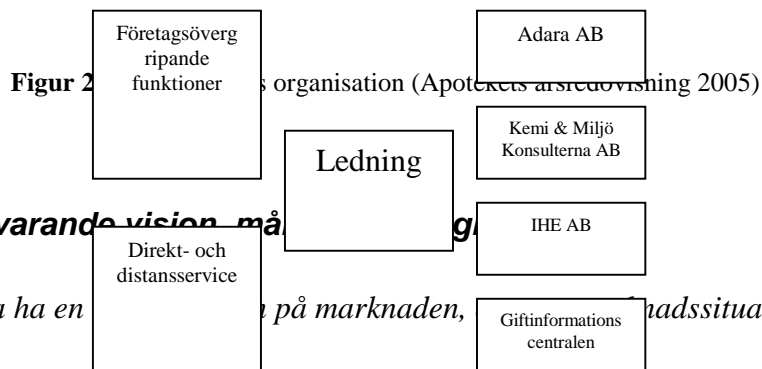
¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Eva Fernvall, marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2005-05-10

¹⁴⁶ Eva Fernvall, marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2005-05-10

apotek samt 77 sjukhusapotek. Apoteket samarbetar dessutom med cirka 850 apoteksombud som säljer Apotekets tjänster och produkter runt om i landet¹⁴⁷

Affärsområdet Avtals ansvar är landsting, kommuner och företag. Det här affärsområdet utgörs bland annat av de Apotek som förser sjukhusen med läkemedel samt utgör den del av Apoteket som erbjuder tjänster kring bättre läkemedelsanvändning¹⁴⁸



6.3 Nuvarande vision, mål

”Vi ska ha en stark position på marknaden, en hög kundnöjdhet och en god kundsituation”¹⁴⁹

Apotekets vision är att göra Sverige friskare. Företagets målsättning är att bli mer effektiv och tillgänglig för kunderna. Apoteket vill nå sina kunder genom bland annat kundkanaler och tjänster. Apoteket vill också bidra till att svenska folket ska uppfatta det som ett bra val när det gäller läkemedelsanvändning. Företagets målsättning är att bli mer effektiv och tillgänglig för kunderna. Apoteket vill nå sina kunder genom bland annat kundkanaler och tjänster. Apoteket vill också bidra till att svenska folket ska uppfatta det som ett bra val när det gäller läkemedelsanvändning.

Bland Apotekets strategier nämner marknadsdirektör Eva Fernvall förbättrad tillgänglighet som en av de viktigaste, och därför satsar Apoteket

¹⁴⁷ Apotekets årsredovisning

¹⁴⁸ www.apoteket.se

¹⁴⁹ Eva Fernvall, marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2005-05-10

¹⁵⁰ Ibid.

på att minska köer och utöka öppettider. Tillgängligheten ska vidare ökas genom att fler försäljningsställen öppnas och då avser Apoteket främst etableringen av Apoteket Shop. Apoteket Shop är centralt belägna butiker i storstädernas centrumområden som endast säljer receptfria läkemedel och handelsvaror. Dessa butiker öppnas på kommersiellt och strategiskt viktiga platser runt om i landet.

”Vi vill vara ett bra detaljhandelsföretag och kunna erbjuda produkter förknippade med läkemedel”¹⁵¹.

Företaget vill också förbättra hanteringen av receptbelagda läkemedel och vill utöka verksamheten kring hemsändning av läkemedel. Bland Apotekets strategier märks också ambitionen att förbättra medarbetarnas delaktighet och vilja, samt stå för ett tydligt definierat ledarskap. Företaget har också prioriterat varumärkets identitet högt och bedömer att det är väldigt starkt i jämförelse med många andra företag. Ledningen betonar bland annat att varumärket ska förmedla en känsla av trygghet, inspirera till egenvård och ge ett modernt intryck^{152 153}.

Under det senaste året har Apoteket arbetat med att utforma en ny strategisk plan för år 2006 till år 2010. Planen innefattar en stor omvärldsanalys som bland annat består av en konkurrentanalys, målbild och en gapanalys. Gapanalysen görs för att jämföra dagsläget med vilka förutsättningar som finns för Apoteket i omvärld och inom organisationen. Planen har tagits fram med vetskapen att Apotekets marknadssituation kan komma att förändras¹⁵⁴.

6.4 Apoteket i framtiden

Ovan nämnda strategier är de som Apoteket själva presenterar. Samtidigt utsätts Apotekets satsningar för hård kritik. Kritikerna menar att Apotekets ledning är väl medvetna om att receptfria läkemedel snart kommer att få säljas i butik och därför utnyttjar det nuvarande monopolskyddet till att bygga upp en verksamhet kring receptfritt som blir nästintill omöjlig att konkurrera mot. Det är framförallt etableringen av Apoteket Shop via Adara som kritiserar.

Enligt Svensk dagligvaruhandels VD Thomas Svanton bygger Apoteket upp en detaljhandelskedja för att säkra de receptfria miljarderna som blir väldigt svår att konkurrera mot den dagen monopolet faller. Dessutom beskyller han Apoteket för att vara förtegnade om syftet med Adara och Apoteket Shop. Svensk Handel menar också att det vid en närmare titt på Adaras ledning är uppenbart att Apoteket vill knäcka framtida konkurrens. Samtliga inom

¹⁵¹ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

¹⁵² Inledningsanförande av Apoteket AB:s verkställande direktör Stefan Carlsson, Apoteket AB:s årsstämma, 2006-04-05

¹⁵³ Eva Fernvall, marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju

¹⁵⁴ Eva Fernvall, marknadsdirektör Apoteket AB, email, 2005-05-10

ledningen har mångårig erfarenhet från framstående företag inom dagligvaruhandeln som till exempel Coop Sverige, Unilever, Cloetta Fazer och Hemköp¹⁵⁵.

Apotekets informationsdirektör Thony H Björk bemöter kritiken genom att hävda att Adara bildades i syfte att kunna särredovisa de produkter som inte omfattas av monopolet i ett eget bolag, och menar vidare att Svensk Handel och andra kritiker bedriver lobbyverksamhet¹⁵⁶. Även Eva Fernvall påstår att Adara bildades för att särskilja monopoldelen från övrig verksamhet eftersom verksamheterna blir mer lätthanterliga som separata resultatenheter.¹⁵⁷

Enligt magasinet Läkemedelsvärlden påstår flera externa bedömare att särskiljningen av handelsvarorna från Apoteket till Adara är ett led i att bygga upp en verksamhet som liknar Kicks, Etos och naturapoteket. Vid en avreglering av det receptfria monopolet skulle egenvårdverksamheten renodlas genom att all receptfri verksamhet flyttades till Adara. Adaras VD Marie Nygren hävdar dock att så inte är fallet, men att Apoteket vill satsa på att utveckla handelsvaror med en annan affärslogik.¹⁵⁸ Eva Fernvall påtalar riskerna med att ta in ett alltför kommersiellt sortiment, eftersom som det bland annat med största sannolikhet skulle innebära att varumärket snabbt föll. Hon nämner spontant Kicks som ett exempel på en butikskedja som Apoteket inte vill likna. Apoteket Shop inrättades för att öka tillgängligheten centralt i storstäderna och dessutom innebär butikernas mindre storlek att lokalhyrorna blir lägre¹⁵⁹.

Apoteket har också blivit kritiserat för att spendera stora summor på reklam i syfte att värna om sitt monopol. Sedan 1996 har Apoteket mer än femdubblat sina reklamutgifter, vilket framförallt moderaterna kritiserar eftersom man anser att svenska folket inte ska betala för att staten ska tala om för dem vad de ska tycka¹⁶⁰.

Vad säger då Apoteket själva angående framtida konkurrens? Eva Fernvall menar att Apotekets nuvarande strategiska plan är tänkt att gälla för framtiden oavsett marknadssituation, och således att vision, mål och strategier inte kommer att omformuleras vid en avreglering. Anledningen är den strategiska planen redan innehåller förberedelser för två framtida avregleringsmöjligheter: Receptfri eller total konkurrensutsättning¹⁶¹.

Om det receptfria monopolet skulle upphävas kommer Apoteket konkurrera genom att kombinera det nuvarande utbudet med ett utökat tjänsteutbud.

¹⁵⁵ Dagens Nyheter, 2004-10-19, "Apoteket anklagas för att utnyttja monopolet"

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

¹⁵⁸ Läkemedelsvärlden, 2005-02-01, "Apoteket flyttar receptfritt till Adara"

¹⁵⁹ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

¹⁶⁰ Icanyheter, 2006-04-26, "Hotade monopol stora reklamköpare"

¹⁶¹ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

Den kunskap som finns inom Apoteket gör att företaget kommer att kunna fortsätta att erbjuda sjukhusen och landstingen tjänster på en hög nivå som andra aktörer inte har kompetens att göra. Företaget kommer att öka antalet tjänster till privatpersoner och erbjuda mer rådgivning angående livsstilsfrågor. En konkret strategi är att erbjuda mer service genom att tillhandahålla sjuksköterskor som kommer att hjälpa människor att bedöma hur och om det klarar sig med egenvård. Tillgängligheten menar Eva Fernvall att man aldrig kan konkurrera med detaljhandeln om¹⁶².

Beträffande framtida produktsortiment kommer Apoteket att anpassa sig till den rådande utvecklingen inom EU och EU:s direktiv genom att ta in mer växtbaserade läkemedel. Istället för att bredda sortimentet av handelsvaror säger sig Apoteket vilja strama det sortimentet. På frågan vilka kommersiella produkter Apoteket kan tänka sig att ta in i sortimentet betonar Eva Fernvall återigen att det i så fall skulle röra sig om tjänster med hög trovärdighet kopplade läkemedel¹⁶³.

¹⁶² Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

¹⁶³ Ibid.

7. Generella erfarenheter från avregleringar

I detta kapitel presenterar vi vårt fallföretag Apoteket AB utifrån primär- och sekundärdata. Syftet med kapitlet är att åskådliggöra företagets verksamhet och nuvarande strategier för att lättare kunna förstå hur en konkurrensutsättning skulle kunna påverka företaget. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur Apoteket avser att konkurrera i framtiden baserat på allmänhetens spekulationer i media samt Apotekets egen utsago.

7.1 Inledning

Avregleringar har som tidigare nämns genomförts i stor utsträckning i Sverige och även i övriga Europa. Anledningarna varierar, men motiven är ofta krav på högre ekonomisk tillväxt genom ökad konkurrens samt ett främjande av teknologisk utveckling. Men vad händer egentligen på marknaden efter en avreglering, och hur tuff konkurrens möter den tidigare dominerande aktören?

Under skyddet av ett lagstadgat eller naturligt monopol har monopolföretagen under många år kunnat bygga upp en omfattande verksamhet. Flera av aktörerna har haft ensamrätt till den infrastruktur som hela verksamheten bygger på, eller varit ensamma om att få tillhandahålla tjänster inom det aktuella verksamhetsområdet. Avsaknaden av konkurrens har inneburit att företagen har kunnat växa och bli finansiellt starka.

Gemensamt för de statliga aktörer vi har studerat är att de alla fyllt viktiga funktioner i samhället, vilket automatiskt inneburit fördelat som till exempel en stor kundbas och ett välkänt varumärke. Samhällsfunktionen har emellertid varit förknippad med ett stort ansvar, och därför har staten reglerat branscherna med hjälp av stränga regelverk och tillsynsmyndigheter. Monopolisterna har trots statens kontroll i hög grad kunnat påverka marknads utveckling och resursutnyttjande tack vare sin ensamrätt. Många bedömare anser emellertid att monopolistens ensamma ansvar har lett till att verksamheterna bedrivits ineffektivt.

7.2 Marknadens inträdesbarriärer

När marknader väl avregleras har den tidigare monopolisten i samtliga fall vi har studerat haft ett stort övertag på marknaden i inledningsskedet. Anledningen är att förekomsten av olika etableringshinder gjort det svårt för eller omöjligt för potentiella konkurrenter att äntra marknaden. Etableringshindren utgör inträdesbarriärer på marknaden och har på olika sätt utnyttjats av de tidigare monopolisterna i syfte att behålla den dominerande ställningen på marknaden. Vi har valt att klassificera inträdesbarriärerna i fyra huvudkategorier:

Tillgång till infrastruktur

Vid avregleringar inom nätverksbranscher har det visat sig finnas stora fördelar för den tidigare monopolaktören på grund av tillgången till infrastruktur. Avregleringarna har i de flesta fall inneburit att denne fortsatt att ha ensamrätt på hela eller delar av infrastrukturen. Telia kunde behålla sin starka ställning under många år tack vare att företaget ensamt kontrollerade det fasta telefoninätet. Ifall andra användare ville ha access kunde dessutom Telia tjäna pengar på denne konkurrent genom att ta ut avgifter för bruk av nätet. Sådana omständigheter gjorde det bekvämare för Telia att hantera konkurrens. SAS ensamrätt till slots på framförallt Arlanda gjorde det inledningsvis svårt för konkurrenter att etablera någon verksamhet, eftersom SAS disponerade majoriteten av start- och landningstiderna. Inom nätverksbranscher är det nästintill omöjligt för en ny aktör att kunna konkurrera genom att bygga upp ett eget nätverk. Dessutom skulle en sådan uppbyggnad kräva en enorm investering som även på längre sikt inte skulle kunna anses vara lönsam. Postens finmaskiga distributionsnät är ett exempel på ett nätverk som betraktats som nästintill oimiterbart eftersom en motsvarande uppbyggnad skulle ta lång tid och knappast bli lönsam.¹⁶⁴

Långsam konkurrensutsättning

Vid avregleringar är det ovanligt att hela monopolet släpps omedelbart, istället sker konkurrensutsättningen successivt. Många av de tidigare statliga monopolföretagen har försökt utnyttja avregleringens tröga process. Det bör i detta sammanhang nämnas att Sverige är ett land där avregleringarna har genomförts snabbt och effektivt, i jämförelse med andra länder i EU, men att en fullständig avreglering historiskt sätt alltid är en tidskrävande process¹⁶⁵. Taktiken har ofta varit att skapa erbjudanden som varit nästintill varit omöjliga för konkurrenter att imitera, på grund av att marknaden inte varit fullständigt avreglerad. Till exempel har Telia lanserat kombinationserbjudanden som konkurrenterna inte haft någon möjlighet att matcha på grund av att Telia disponerat det fasta nätet. Den långsamma konkurrensutsättningen har gjort det svårt för butikerna i Danmark att konkurrera mot apoteken, eftersom bara enstaka delar av det receptfria monopolet släppts. Endast vissa kända preparat finns att tillgå i butikerna, vilket fått många kunder att gå till apoteken där det finns ett större utbud samt billigare preparat. Butikerna i Danmark utövar därför ett hårt tryck på myndigheterna om att få sälja nya preparat.

Lagar och regelverk

Ett etableringshinder relaterat till långsam konkurrensutsättning är förekomsten av lagar och regelverk. Hårda regelverk anses ofta nödvändiga för att staten ska kunna bibehålla ett visst mått av kontroll över marknaden. Dessa regelverk komplicerar ofta tillvaron för potentiella inträdare medan de fungerar som en skyddsmur för den tidigare monopolisten. Regelverken ger ofta den tidigare monopolisten större befogenheter, vilket gör det väsentligt lättare att bedriva en framgångsrik verksamhet. Aktörernas

¹⁶⁴ www.pts.se, *Service och konkurrens* (2006), s. 14

¹⁶⁵ Svenskt Näringsliv, (2004), "Avreglering i motvind?", s. 4.

framtida öde bestäms ofta av hur omfattande och svårhanterligt regelverket blir efter avregleringen. I Danmark har det omfattande regelverket kring försäljning av receptfria läkemedel gjort det svårt för butikerna. Försäljningen måste ske över disk, hela produktlinjen måste erbjudas och rekommendationer är inte tillåtna. Konsekvensen har blivit att butikerna fått det svårt att etablera någon väsentlig försäljningsvolym. Det är endast inom försäljning av nikotinläkemedel samt smärtstillande i tio-pack som butikerna har lyckats ta marknadsandelar, men det har knappast skadat apoteken i Danmark vars försäljning av receptfritt minskat marginellt. Regelverket ger också apoteken fördelen av att kunna erbjuda billigare generiska alternativ, som inte butikerna får sälja. Restriktionerna vid försäljning av receptfria läkemedel har gjort att apoteken inte tappat speciellt mycket efter avregleringen. Dessutom skyddas de av reglerna utformade av sundhetsministeriet som innebär att apoteken inte behöver oroa sig för hur den receptfria verksamheten utvecklas eftersom de garanteras lönsamhet inom receptbelagt.

Även i Norge har avregleringen av receptfritt inneburit strikta restriktioner. Bland annat måste återförsäljarna tillhandahålla samtliga läkemedel och egenvårdsprodukter som ingår i det förutbestämda standardsortimentet. Dessutom gäller samma strikta krav angående rådgivning som i Danmark. Butikernas tillstånd till försäljning av läkemedel är förknippad med en annan viktig förutsättning i form av tillståndet att sälja livsmedel.

Tidigare monopolistens storlek

Det faktum att de tidigare monopolisterna har växt sig stora innan avregleringen har på flera sätt underlättat deras konkurrenssituation när monopolet hävts. Att marknaden efter en avreglering redan har en stor och etablerad aktör har i många fall åtminstone inledningsvis inneburit nästintill omöjliga förutsättningar för potentiella konkurrenter. Fördelarna för en stor aktör har varit:

Finansiella resurser

Att vara en stor aktör på marknaden innebär nästan alltid starka finansiella resurser. Förutom att exempelvis överleva ett priskrig möjliggör sådana resurser att som i SAS fall köpa upp konkurrenter eller att till exempel göra som Vattenfall och gå ihop med andra bolag. I Norge har vi sett hur ett fåtal stora apotekskedjor växt sig större genom att tillämpa vertikal integration, vilket hämmat konkurrensen väsentligt.

När marknader efter en avreglering utvecklas till att domineras av ett fåtal aktörer har marknaden gått från monopol till oligopol. Konsekvensen av att endast ett fåtal aktörer är verksamma på en marknad kan bli att det inte längre finns incitament från aktörernas sida att konkurrera med priser eftersom en lägre prisnivå inte gynnar den egna verksamheten. Istället tenderar dessa aktörer att konkurrera med tillgång och service och vill därmed inte riskera ett priskrig som kan verka skadligt för det egna bolaget och eventuellt locka till sig nya aktörer på marknaden. Inom elbranschen har det funnits starka misstankar om kartellbildning med prisöverenskommelser bland de dominerande aktörerna.

Skalfördelar

Att ha bedrivit sin verksamhet under en längre period är ofta förknippat med skalfördelar, och nya konkurrenter kan få det tufft att kunna hålla lika låga kostnader som en etablerad aktör. Posten har uppnått en kostnadseffektivitet tack vare företagets långa erfarenhet som CityMail och andra aktörer haft svårt att matcha. I Norge har butikerna haft problem med höga kostnader vid försäljning av receptfria läkemedel eftersom de inte fått upp en tillräckligt hög försäljningsvolym.¹⁶⁶ Apoteken i Danmark har inte tvingats till några stora prissänkningar trots att butikerna initialt gick ut med lägre priser överlag. Istället har de danska butikerna tvingats höja sina priser efterhand, eftersom de, som i fallet med Norge, inte lyckades komma upp i nödvändig försäljningsvolym.

Etablerat varumärke, stor kundbas och brett kontaktnät

En etablerad aktörs varumärke, kundbas och kontaktnät utgör i de fall vi studerat viktiga konkurrensfördelar för den tidigare monopolisten, och därför blir de svåra etableringshinder för potentiella konkurrenter. Företag som under många år verkat ensamma på marknaden har ofrånkomligen etablerat ett känt varumärke som dessutom ofta är förknippad med en kvalitetsstämpel bland annat eftersom de varit eller är styrda av staten.

Eftersom monopolisterna agerat ensamma på marknaden under många år tillhör också samtliga kunder på marknaden monopolföretaget innan avregleringen. Att monopolisterna har en stor kundbas från början kan göra det svårt för andra företag att ta marknadsandelar eftersom kunderna saknar incitament att byta företag. Detta kan antingen bero på höga byteskostnader eller helt enkelt att kunderna väljer att stanna kvar av bekvämlighet.

En etablerad aktör har haft lång tid på sig att bygga upp ett förtroende hos intressenter i branschen, vilket också möjliggjort upparbetandet av viktiga kontakter.

Telia ser sitt varumärke och sin stora kundbas som viktiga konkurrensfördelar som utgör kärnan i företagets framtida verksamhet. I Danmark har apoteken på grund av sitt rykte och förtroende hos allmänheten kunnat satsa mer på tjänster som rådgivning, och tillåts dessutom profilera sig som att vara en del av sjukvården.

7.3 Hinder för monopolföretagens framgång

Monopolföretagen vi har studerat har som sagt inledningsvis förhållandevis smärtfritt lyckats hålla sin dominerande ställning på marknaden efter avregleringen. I vissa fall har företagen dock stött på hinder på vägen, och dessutom har flera aktörer fått det svårare allteftersom konkurrensutsättningen intensifierats.

¹⁶⁶ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, email, 2006-05-10

När gamla monopolföretag försöker utnyttja sin dominerande ställning blir konsekvensen ofta att konkurrensverket tvingas ingripa. Konkurrensverket kan agera mot missbruk av dominerande ställning och mot konkurrensbegränsande samarbete. Dessutom kan konkurrensverket ingripa vid otillbörlig prissättning eller konkurrensbegränsande företagsförvärv. I flera av de branscher vi beskrivit har konkurrensverket tvingats ingripa för att underlätta konkurrens på marknaden. I vissa fall klarar sig dock den tidigare monopolisten undan trots att strategierna uppenbarligen är konkurrenshämmande. SAS kunde till exempel förvärva sin enda konkurrent efter avregleringen eftersom Linjeflyg var ett konkursmässigt företag¹⁶⁷. En väsentlig problematik med regleringen av konkurrens är att staten som ägare av företag som ska konkurrera ofta hamnar på dubbla positioner. Samtidigt som staten ska driva ett företag med vinst i syfte att bland annat tillfredställa aktieägarna ska staten delegera åt de egna tillsynsmyndigheterna att bevaka konkurrenssituationen på marknaden. Exempelvis har Vattenfall satsat mer på ägarutdelning och stora förvärv utomlands än en lägre prisnivå på den svenska marknaden.

Att förlita sig för mycket på långsam konkurrensutsättning och ett känt varumärke kan straffa sig på längre sikt. En sådan utveckling verkar exempelvis kunna drabba Telia. När marknaden är fullständigt avreglerad måste ett företag hitta en funktionell strategi för att konkurrera som antingen bygger på differentiering eller låga priser. I Telias fall är ett välkänt varumärke svårt att konkurrera med när kunderna kan ringa billigare med andra operatörer. Lågkostnadsbolag är ofta de tidigare monopolisternas största fiender vilket framförallt visar sig i nätverksbranscher. Från att ha haft en tillsynes ohotad position på marknaden kämpar idag SAS hårt för att konkurrera på inrikesmarknaden. Många statliga företag får betala ett högt pris för strategin att konkurrera med kvalitet och ett känt varumärke när konkurrenterna erbjuder tillgänglighet och lägre priser. I Norge tillhandahåller exempelvis en stor aktör som ICA mer än 450 försäljningsställen för receptfria läkemedel. Det är en av anledningarna till att butikernas försäljning har inneburit kännbara förluster för apoteken som tappade 120 miljoner under år 2004.

¹⁶⁷ Konkurrensverkets rapportserie, "Monopolmarknader i förändring", (2004:3), s. 74.

8. Analys

I det här avsnittet analyserar vi vår insamlade empiri om Apoteket utifrån två olika perspektiv. Inledningsvis utifrån de generella erfarenheter från tidigare avregleringar som vi har presenterat i kapitel fem samt avslutningsvis utifrån vår teoretiska referensram. Analysens syfte är att utreda vilka förutsättningar Apoteket har att förbli en dominerande aktör vid en avreglering av monopolet på receptfria läkemedel.

Under avsnittet om generella erfarenheter från tidigare genomförda avregleringar visade det sig att marknadens inträdesbarriärer spelar en central roll i hur konkurrensen på en avreglerad marknad utvecklas. I vår analys kommer därför diskussionen att föras kring hur dessa etableringshinder kan påverka Apotekets möjligheter att konkurrera vid en avreglering av marknaden för receptfria läkemedel.

Tillgång till infrastruktur

För att kunna sälja läkemedel behövs inte tillgång till något fysiskt distributionsnät av motsvarande dignitet som exempelvis landningsbanor i flygbranschen och telenät inom telekomområdet. Vad som krävs är en distributionsplats i form av exempelvis en butik eller eventuellt en hemsida för att presentera de produkter som man avser att sälja. Erfarenheter från strikta regelverk i Norge och Danmark säger oss emellertid att butikerna förmodligen inte kommer tillåtas att distribuera produkterna över Internet, ett faktum som i sig utgör ett mindre etableringshinder för butikerna.

Läkemedel är ur ett distributionsperspektiv en produkt som många av de existerande butikerna kan erbjuda omgående utan några komplicerade förberedelser. Som vi senare kommer att redogöra för finns det dock andra hinder för att distribuera produkterna, som till exempel lagar och regelverk, men tillgång till fysiskt nätverk bör inte utgöra något svårare etableringshinder än möjligheten att disponera en butik. Eftersom många av de företag som uttryckt intresse för att sälja receptfritt redan har hundratals butiker runt om i landet, skulle en avreglering kunna innebära att tusentals nya försäljningsställen för receptfria läkemedel finns tillgängliga för landets konsumenter. Det innebär att butikerna omedelbart kommer att kunna erbjuda god tillgänglighet. Här ligger också de största farhågorna hos Apoteket:

”Vi kommer aldrig att kunna konkurrera med detaljhandeln om tillgängligheten om det receptfria monopolet släpps”¹⁶⁸

Trots Apotekets uppgivenhet i frågan är tillgängligheten en av företagets viktigaste satsningar. Apoteket har gått ut i både media och interna rapporter med tydliga mål och strategier om hur tillgängligheten ska förbättras. Etableringen av Apoteket Shop har också gjorts på strategiskt viktiga platser

¹⁶⁸ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

i storstäderna i syfte att öka tillgängligheten. Med Apoteket Shop och de vanliga apoteken har företaget distributionsmöjligheter på många attraktiva platser runt om i landet. Trots detta kommer butiker, bensinmackar, och kiosker att utgöra lättillgängliga alternativ för konsumenterna, vilket kan leda till att Apoteket tappar marknadsandelar. Tillskillnad från flera av de tidigare monopolföretagen i Sverige som vi har studerat är tillgången till infrastruktur inte något som Apoteket kan lita till för att behålla en dominerande position.

Långsam konkurrensutsättning

Om en avreglering av det receptfria monopolet skulle genomföras kommer förmodligen inte alla preparat att släppas fria på marknaden samtidigt. Marknaden kommer att konkurrensutsättas successivt, vilket kommer att gynna Apoteket.

Enligt Eva Fernvall är det sannolikt att marknaden för läkemedel kommer att delas upp i tre kategorier enligt en modell som används i många andra länder. Indelningen sker i ”receptläkemedel”, ”utanför apotek” och ”i apotek”. Hennes bedömning är att få läkemedel inledningsvis kommer att hamna i kategorin ”utanför apotek”, men att detta kommer att påverkas av vilken den politiska majoriteten blir i Sverige¹⁶⁹. I Norge avreglerades den receptfria marknaden successivt genom att rökavvänningsprodukter först släpptes.

Ett begränsat sortiment för butikerna bör innebära att den svenska marknaden utvecklas likt den i Danmark. Det skulle innebära att butikerna endast får tillhandahålla ett fåtal kända märken, och inte de billigare generiska alternativ som Apoteket erbjuder idag. Vid ett sådant scenario tappar Apoteket sannolikt inte många marknadsandelar eftersom det skulle innebära att konsumenterna måste vända sig till Apoteket för merparten av de receptfria produkterna. Däremot kan Apoteket stötta på problem beroende på i vilken utsträckning butikerna tillåts att sälja smärtstillande medel. Eva Fernvall menar att tillgången till preparat inom ”värkområdet” skulle bli kritiskt för butikerna, eftersom det är inom denna sektion de har möjlighet att etablera försäljningsvolym. Hennes bedömning är att försäljningen av andra läkemedel kommer att innebära höga kostnader för butikerna och därför inte kommer att bli lönsam. Butikerna kommer alltså förmodligen att ha goda möjligheter att bedriva lönsam försäljning av receptfritt om de tillåts sälja olika typer av smärtstillandepreparat¹⁷⁰. Detta behöver dock inte innebära att Apoteket som helhet drabbas hårt, eftersom det receptfria sortimentet innefattar avsevärt fler produkter som lockar kunder till Apoteket.

Ifall en fullständig konkurrensutsättning av det receptfria sortimentet skulle genomföras hade situationen kunnat bli värre för Apoteket. Då får Apoteket det tufft fortsätta vara lika lönsamma inom receptfritt och egenvård som de är idag, anser Eva Fernvall. En fullständig konkurrensutsättning kommer

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Ibid.

dock att ta lång tid, om det ens någonsin kommer att ske. Idag utvärderas apoteksmonopolet bit för bit, och i skrivande stund är det försäljningen av nikotinläkemedel som är under utredning. Receptfria läkemedel är produkter som inte kan säljas utan restriktioner på en fri marknad på grund av risken för missbruk och felanvändning hos konsumenterna. Därför blir sådan försäljning i butikerna ofrånkomligen reglerad av lagar och regelverk.

Lagar och regelverk

Som vi tidigare nämnt regleras försäljningen av läkemedel i Sverige av Läkemedelsförmånsnämnden samt övriga tillsynsmyndigheter. Att försäljningen och distributionen är så strikt reglerad beror naturligtvis på produkternas karaktär, vilket gör ett hårt kontrollerat regelverk nödvändigt. Som vi tidigare sett resulterar avregleringar ibland i att nya tillsynsmyndigheter bildas för att bibehålla kontroll över marknaden. Exempelvis bildades Post- och telestyrelsen för att övervaka de berörda marknaderna. Dessa myndigheter existerar dock även i syfte att se till att marknaden präglas av konkurrens och inte bara domineras av en aktör. Enligt Eva Fernvall skulle en fullständig avreglering av Apotekets monopol, det vill säga även av den receptbelagda delen, med största sannolikhet innebära att en ny liknande myndighet inrättades för att övervaka läkemedelsförsäljningen. Hon nämner vidare att om endast det receptfria monopolet upphör kommer kanske inga nya instanser att inrättas, men de existerande myndigheterna kommer att reglera marknaden noga¹⁷¹.

Utformningen av lagar och regelverk utgör förmodligen den viktigaste faktorn för hur Apoteket kommer att klara av att hantera konkurrens inom receptfritt. Både makthavarna samt Apoteket själva tittar mycket på utvecklingen i våra grannländer när de spekulerar i media om hur en avreglering skulle påverka läkemedelsbranschen. Socialdemokraterna är mindre liberaliseringsvänliga beträffande apoteksmonopolet, medan riksdagsledamöter från det borgliga blocket vid ett flertal tillfällen lämnat in motioner i riksdagen om att apoteksmonopolet bör hävas¹⁷². En socialdemokratisk regering kommer att utforma ett strikt regelverk kring försäljning av receptfria läkemedel, men även en borglig majoritet kommer att införa reglering av något slag. Som vi har sett i Danmark och även i Norge är reglerna kring butikernas försäljning av receptfria läkemedel restriktiva beträffande rekommendationer och sortiment. Om reglerna följs av detaljhandel kan vi förvänta oss en liknande utveckling i Sverige, vilket skulle innebära att butikerna får svårt att etablera någon försäljningsvolym. I Norge har dock apoteken tappat mer av den receptfria försäljningen än vad apoteken i Danmark har gjort. Orsaken är ännu inte utred, men som vi tidigare redogjort för så har ICA erövat stora delar av marknaden i Norge.

Apoteket måste dock räkna med att tappa marknadsandelar inom nikotinavvänjningsområdet, eftersom dessa produkter redan idag bedöms komma att kunna säljas i butikerna utan några hårdare restriktioner. Effekten behöver dock inte bli att butikernas försäljning nikotinläkemedel

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² www.riksdagen.se

bara utgör tappade marknadsandelar från Apoteket. Många bedömare menar att marknadsens totala omsättning av nikotinläkemedel kommer att öka kraftigt, detta har till exempel skett i Danmark. Eva Fernvall tror att Apoteket kommer tappa lite till detaljhandeln, men samtidigt att få del av den ökande marknadsvolymen inom nikotinpreparat¹⁷³.

Som ovan nämnts är ”värkområdet” en kritisk faktor för butikerna. Det gäller inte bara om de får sälja smärtstillande, utan även hur denna försäljning kommer att regleras. I Danmark har vi sett att butikerna endast får sälja tio-pack av smärtstillande, och dessutom bara ett paket per dag till varje kund¹⁷⁴. Butikerna i Danmark är därför angelägna om att kunna få möjlighet att sälja större förpackningar eftersom de varit framgångsrika inom smärtområdet. I Sverige är det också sannolikt att regler gällande värkområdet för butikerna till stor del kommer att påverka hur mycket Apoteket påverkas negativt efter en avreglering.

Frågan *hur* läkemedel får säljas kommer alltså regelverken att styra och det bedöms också av Eva Fernvall bli det tuffaste etableringshindret för butikerna¹⁷⁵. I takt med att försäljningen blir friare genom mildare regelverk kommer Apoteket i så fall att uppleva betydligt hårdare konkurrens.

Tidigare monopolistens storlek

I flera av de branscher vi har studerat i Sverige har statens tidigare monopolister bolagiserats för att bättre kunna bemöta konkurrens. Apoteket är redan sedan flera år ett vinstgenererande aktiebolag som omsätter miljardbelopp. Företaget är med andra ord väletablerat och har byggt upp en stor verksamhet kring läkemedelsprodukter och tjänster kopplade till läkemedel.

Finansiella resurser

Apoteket har onekligen möjligheten att utnyttja sina finansiella muskler för att konkurrera vid en avreglering av det receptfria monopolet. Som vi tidigare redogjort för har Apoteket sedan många år redan börjat förbereda för konkurrens. Apotekets finansiella resurser har möjliggjort etableringen av Apoteket Shop som är i full gång runt om i landet. Stora belopp satsas på reklamkampanjer i media där det hela tiden framgår att receptfritt finns att tillgå på Apoteket.

Så länge det receptbelagda monopolet består hos Apoteket föreligger det inte någon risk att företaget styckas upp eller säljs ut. Det är inte heller troligt med någon oligopolsituation eftersom marknaden inte är av den karaktären att det krävs enorma investeringar för att sälja läkemedel.

I de andra branscher vi har studerat har inte den tidigare monopolisten inledningsvis stött på några konkurrenter som redan är stora på andra områden. Här skiljer sig Apotekets situation väsentligt eftersom företaget

¹⁷³ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

¹⁷⁴ Anell, A., (2004:2), ”Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning”, s. 4.

¹⁷⁵ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju, 2006-05-10

riskerar konkurrens från etablerade storföretag. Skulle ett priskrig inträffa kan det dock bli svårt för Apoteket som i dag är mycket beroende av den receptfria försäljningen. Både Åhléns, ICA och H&M kommer säkerligen att bli tuffa utmanare, och förmodligen inte lika beroende som Apoteket av den receptfria försäljningen

Skalfördelar

Butikernas möjlighet att etablera stor försäljningsvolym blir som tidigare nämnts beroende av regelverket. Apoteket i Sverige har redan en stor försäljningsvolym och därför är det sannolikt att företaget blir mer kostnadseffektivt än konkurrenterna, åtminstone i ett inledningsskede. Utvecklingen kommer med stor sannolikhet att likna situationen i Danmark och Norge, eftersom regelverket förmodligen blir liknande i Sverige. För de små butikerna kommer Apotekets kostnadseffektivitet bli svår att matcha, men för de stora aktörerna kan det te sig annorlunda. De stora butikskedjorna kan ha råd att inledningsvis ta de högre kostnaderna för att sedan bli mer kostnadseffektiva i takt med att försäljningsvolymen ökar.

Etablerat varumärke, stor kundbas och brett kontaktnät

Apoteket satsar mycket på sitt varumärke och enligt dem själva visar undersökningar också att varumärket är väldigt starkt¹⁷⁶. Den mångåriga erfarenheten i statens regi och ett nära samarbete med sjukvården har gett en kvalitetsstämpel som potentiella inträdare kan få svårt att matcha. När Apoteket ska konkurrera blir det viktigt att satsa på produkter och tjänster som inte urholkar varumärkets trovärdighet för att företaget ska kunna bibehålla det förtroende som det har bland sina kunder och intressenter.

Frågan om varumärket innebär dock en svår balansgång. Risken vid en avreglering är att den receptfria marknaden inte är lika beroende av kvaliteten hos distributören, utan endast ser till produktens varumärke. Har en kund sett att ett varumärke säljs hos Apoteket så borde kunden rimligtvis med trygghet kunna köpa samma produkt i en butik. Dessutom kanske produkten är billigare i butiken. Då blir inte Apotekets varumärke ett svårt etableringshinder, utan snarare en hjälpande hand åt butikerna. Apoteket riskerar att hamna i samma fälla som Telia där varumärket inte kan mäta sig mot andra aktörers låga priser. Faran för Apoteket med ett sådant scenario är att företaget, via Apoteket Shop, satsar på att locka kunder till apoteken genom att ta in fler kommersiella varor i sortimentet. Då finns det en risk att varumärket tappar sin kvalitetsstämpel, vilket kan få konsekvenser för Apotekets övergripande verksamhet

Som vi tidigare nämnt ser företaget själva risken med att bli för kommersiella i sitt utbud. Därför är företaget strategi att göra som i Danmark genom att fokusera på tjänster och rådgivning tack vare den expertis som finns inom företaget. Chanserna är också stora att Apoteket kommer att stöttas av staten beträffande engagemang i livsstilsfrågor och

¹⁷⁶ Inledningsanförande av Apoteket AB:s verkställande direktör Stefan Carlsson, Apoteket AB:s årsstämma, 2006-04-05

samarbete med vården. Därför är det än viktigare att bibehålla kvalitetsstämpeln. Vid en avreglering av hela apoteksmonopolet kan ett välutvecklat tjänsteutbud och goda relationer till vården innebära ännu viktigare konkurrensfördelar för Apoteket.

Som hos andra tidigare monopolister kommer kundbasen inledningsvis att vara stor. För att Apoteket blir det dock svårt att "låsa in" kunderna på privatmarknaden, eftersom företaget får svårt att skapa nätverkseffekter genom att exempelvis tillhandahålla abonnemang. Därför kan inte Apoteket räkna med att dra fördelar av att kunderna får höga byteskostnader inom det receptfria sortimentet.

Apoteket har förstås ett brett kontaktnät med olika intressenter innefattandes exempelvis leverantörer, myndigheter, samt sjukvård och landsting. Det ger fördelar som förhandlingsstyrka med leverantörer och innebär dessutom att försäljning av läkemedel blir en enklare process tack vare upparbetade rutiner. För andra aktörer kan det ta långt tid att etablera ett lika omfattande och väl fungerande kontaktnät, vilket också kan fungera som en inträdesbarriär.

8.2 Resursbaserat synsätt

Här följer en intern analys av Apoteket applicerat på Barneys teorier om resursbaserat synsätt.

8.2.1 Apotekets resurser

Apoteket har stora fysiska tillgångar i alla de apotek i landet och de nyöppnade Apoteket Shop i största städerna. De flesta apotek ligger på centrala, strategiska platser i nära anslutning till där människor rör sig. Denna resurs bidrar till att Apoteket kan förse i stort sett hela Sverige med receptfria läkemedel. De har tillgång till stora finansiella muskler eftersom de ägs av staten vilket bidrar till viss ekonomisk trygghet vid ett eventuellt priskrig eller förlust av marknadsandelar. Vid en eventuell avreglering av receptfria läkemedel har de fortfarande ensamrätt att sälja receptbelagda läkemedel som motsvaras av cirka 70 procent av Apotekets totala omsättning.

Apotekets kanske största icke-gripbara resurs är idag deras ensamrätt att sälja receptfria och receptbelagda läkemedel. Vid en eventuell avreglering och konkurrensutsättning av receptfria läkemedel kommer denna resurs till viss del att försvinna. Eftersom apotekens lönsamhet styrs av de marginaler som LFN sätter kan prisläget vid eventuellt förlorade intäkter av de receptfria läkemedlen bli högre för att täcka alla kostnader och de förluster Apoteket gör på receptbelagda läkemedel. Som läget är idag går Apoteket med förlust vid försäljningen av receptbelagda läkemedel. Det är

försäljningen av receptfria läkemedel och handelsvaror som bidrar till Apotekets vinst och som därmed stabiliserar Apotekets ekonomi¹⁷⁷.

Bolagets rykte är av stor betydelse för Apoteket och därför en stor resurs. Ryktet är betydelsefullt i alla led och genomsyrar branschen i stort. Apoteket kan genom sitt goda rykte sälja bra produkter till konsumenter och patienter genom att locka till sig de bästa leverantörerna. För en leverantör kan det innebära en kvalitetsstämpel att sälja sina produkter i Apotekets lokaler eftersom Apoteket utför mycket grundlig undersökning av alla preparat innan produkten i sig hamnar på butikshyllan¹⁷⁸. Vid en eventuell avreglering är det om än viktigare för Apoteket att förvalta och även stärka sitt goda rykte som distributör och arbetsgivare.

De mänskliga resurserna inom Apoteket är en oerhört stor resurs. De anställda inom Apoteket består till stor del av högutbildade apotekare och farmaceuter. Eftersom Apoteket i stort sett är ensamma om att förse svenska folket med receptfria läkemedel har det varit oerhört viktigt att deras personal är kompetent och tillgänglig för att kunna ge patienten eller kunden så bra information och råd som möjligt. På så sätt är Apotekets humankapital en kritisk framgångsfaktor för Apotekets vidare lönsamhet vid en eventuell avreglering av receptfria läkemedel.

8.2.2 V.R.I.O – modellen

Genom att testa Apotekets resurser i Barneys VRIO-modell hoppas vi kunna finna vilka konkurrensfördelar Apoteket har gentemot sina konkurrenter vid en eventuell avreglering av marknaden för receptfria läkemedel.

Apotekets butiker och Apoteket Shop och deras i sin tur strategiska lägen är oerhört värdefulla för Apoteket. Det understöds av den kritik som Svensk Handels ordförande Svanton riktar mot Apotekets lansering av Apoteket Shop och Adara AB. Han menar att Apoteket missbrukar sin dominerande ställning då de bygger upp en detaljhandelsverksamhet som är omöjlig att konkurrera mot¹⁷⁹. Tillgänglighet beträffande närhet är god. Öppettiderna är en annan del av tillgängligheten och där skiljer sig apoteken från potentiella konkurrenter vid en eventuell avreglering. Stora varuhus och stormarknader, bensinmackar och kiosker har oftast öppet längre och även på helgdagar. Apoteket arbetar redan nu med att öka sina öppettider och minska kötider för att förbereda sig på en eventuell konkurrens och samtidigt öka samhällsnyttan¹⁸⁰.

Apotekets tillgång till centrala butikslägen är i sig ingen unik resurs om vi jämför med kiosker och vissa butikskedjor. Apotekets närvaro på landets

¹⁷⁷ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju

¹⁷⁸ www.apoteket.se

¹⁷⁹ <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=333607>

¹⁸⁰ <http://www.apoteket.se>

sjukhus är en mer sällsynt resurs, men den tillgängligheten blir inte någon avgörande konkurrens fördel vid en avreglering av det receptfria monopolet.

Apotekets distributionsnät för receptfria läkemedel är således inte svårt att imitera. Den fysiska distributionen vad gäller tillgång till lagerhållning, butiksyta, exponering och kassaverksamhet kan även hanteras i en livsmedelsbutik eller på en bensinmack. Apotekets erfarenheter av hantering av och kunskap om receptfria läkemedel är svårare att imitera och kan utgöra en varaktig konkurrens fördel.

Även om distributionsnätet under lång tid har utvecklats, effektiviserats och implementerats i organisationen utgör det ändå ingen betydande konkurrens fördel. Detta eftersom många av de potentiella konkurrenterna även de har långt utvecklad distributionsverksamhet. Apotekets fysiska resurser är därmed ingen varaktig konkurrens fördel.

Apotekets rykte är en ytterst värdefull resurs för Apoteket. Eva Fernvall menar på att urvattnas Apotekets varumärke blir framtiden svår för Apoteket¹⁸¹. Rykte är något som företag bygger upp under lång tid vilket och det bör ofta gå hand i hand med varumärket. Apoteket vill att deras varumärke skall förmedla en känsla av trygghet, inspirera till egenvård och ge ett modernt intryck^{182, 183}.

Apotekets rykte är av förklarliga skäl unikt och är att anse som gott hos gemene man. Börjar receptfria läkemedel säljas på bred front är det viktigt att Apoteket förmedlar och förbättrar sin kvalitet genom sitt sortiment och deras tjänster för att inte tappa marknadsandelar och försvaga sitt varumärke gentemot konkurrenterna. Det är viktigt för Apoteket att bibehålla sitt rykte genom att lyfta fram sin verksamhet, dess resurser och kompetenser på ett än mer tydligare sätt. Det kostar mycket att förlora ryktet men än mer att återvinna det. Bland annat satsar Apoteket mer på Tv-reklam för att öka närvaron och kännedomen på marknaden, vilket fått kritik då reklam och marknadsföring finansieras av skattemedel (källa).

Apotekets rykte och varumärke är resurser som är oerhört svårt att imitera, det är nästintill omöjligt. Genom att kunna bevara och utveckla den kunskap och service som Apoteket representerar, ökar Apotekets möjligheter att bevara sitt goda rykte och varumärke som varaktiga konkurrens fördelar.

För att Apotekets rykte skall framstå som en varaktig konkurrens fördel är det som tidigare nämnts helt avgörande om ryktet är implementerat och används effektivt i organisationen. Genom Apotekets satsning på varumärket hoppas de att varumärket ska kunna utgöra en konkurrens fördel vid försäljning av tjänster och produkter, men även för att stärka sin position som en attraktiv arbetsgivare.

¹⁸¹ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

¹⁸² Inledningsanförande av Apoteket AB:s verkställande direktör Stefan Carlsson, Apoteket AB:s årsstämma, 2006-04-05

¹⁸³ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

Apotekets mänskliga resurser är även de ytterst värdefulla för Apoteket. Den kunskap, de erfarenheter och den kompetens som Apotekets personal besitter har byggts upp under lång tid. Genom att tillsammans med försäljningen av receptfria läkemedel tillhandahålla tjänster skapas ett mervärde för Apoteket som en varaktig konkurrensfördel.

Genom att Apoteket har fått verka ensam under så lång tid har de haft fördelen att undgå konkurrens från andra aktörer om sina anställda inom distributionen av receptfria läkemedel. Genom att bevara kompetensen inom bolaget och vidareutbilda sina anställda kan deras chanser öka att få behålla sina mänskliga resurser som en varaktig konkurrensfördel.

De mänskliga resurserna är som tidigare nämnt de anställdas erfarenheter, kunskaper och kompetenser. Det är även en resurs om de anställda är flexibla och lojala. De är oerhört svårt för en konkurrent att kopiera eller köpa in Apotekets mänskliga resurser eftersom de är integrerade i den unika verksamheten. Det kan vara de anställdas flexibilitet och lojalitet som avgör huruvida Apoteket kan bevara sina mänskliga resurser som en varaktig konkurrensfördel eller inte.

Den avgörande faktorn är om de mänskliga resurserna används effektivt eller är implementerade i verksamheten. Apoteket använder i hög grad sina mänskliga resurser kanske främst vid tjänsteutbudet av receptfria läkemedel. Genom en långsam avregleringsprocess och en satsning på att utveckla och förankra sina anställdas kompetenser ytterligare i organisationen kan Apoteket lyckas bevara denna konkurrensfördel på längre sikt.

8.3 Porters Five Forces

Med denna marknadsanalys har vi som intention att urskilja den branschstruktur och den lönsamhet som kan tänkas uppstå vid en eventuell avreglering av marknaden för receptfria läkemedel. Vi ämnar även förtydliga vilka förutsättningar Apoteket har för att konkurrera. Vidare kommer vi att utgå från det material vi tidigare redovisat men även göra vissa tillägg för att förtydliga vårt resonemang.

Marknaden för receptfria läkemedel är enorm och omsätter i Sverige flera miljarder varje år¹⁸⁴. Receptfria läkemedel representeras till stor del av preparat för rökavvänjning, smärtstillande, nässprayer och febernedsättande. Förutom de läkemedel de stora läkemedelsföretagen producerar, finns det en uppsjö av naturmediciner och andra hälsovårdande produkter som har som uppgift att bota människans tillfälliga plågor och åkommor. Situationen kan komma att utvecklas till ett scenario då mer kemiska receptfria läkemedel på sikt kan få säljas av andra än Apoteket. Idag finns en stor växande marknad för naturläkemedel och hälsokostprodukter och distribueras av flera olika kedjor av hälsokostbutiker och livsmedelsbutiker. Apoteket kommer enligt

¹⁸⁴ www.apoteket.se

Eva Fernvall, Marknadsdirektör på Apoteket AB, att följa EU:s direktiv och bredda sitt sortiment med fler växtbaserade läkemedel för att täcka den ökande efterfrågan på dessa produkter.¹⁸⁵

8.3.1 Substitut

Naturläkemedel är att klassa som substitut, även om deras effekter, som vi anser det, inte går att bevisa till lika hög grad som de som kommer från de stora läkemedelsföretagen. Substitut är sannerligen en kraft att räkna med eftersom marknaden växer och myndigheterna förespråkar ett mer utbrett användande av naturläkemedel. Samtidigt ställs det högre krav på läkemedlets effekter.

8.3.2 Hot om inträde av nya aktörer

Även om inga beslut har fattats om huruvida en avreglering av marknaden för receptfria läkemedel kommer att ske och i så fall när, står redan nu stora utländska apotekskedjor vid landets gränser och väntar på att en avreglering skall ske¹⁸⁶. Dessa kedjor är redan etablerade i bland annat Norge och dominerar redan deras apoteksväsen¹⁸⁷. Dessa aktörer hanterar inte bara receptfria läkemedel, de klarar även av att distribuera receptbelagda läkemedel om den marknaden i framtiden också eventuellt skulle avregleras. Genom sin storlek och tillgång till *skalfördelar* kan dessa, om de vill konkurrera med pris på längre sikt, när väl kostnaden för deras etablering är betald. Det finns även Poteket i Baltikum, vars affärsidé är att sälja mediciner till svenska konsumenterna genom postorderverksamhet.

Apoteket har ett väl inarbetat varumärke och många trogna kunder. Denna inträdesbarriär är inte för de nya eventuella aktörerna att underskatta. Hotet är kanske till en början störst från den svenska detaljhandeln, butikskedjor, bensinmackor och kiosker. De konkurrerar om tillgängligheten och Apoteket har i dag ingen möjlighet att matcha exempelvis detaljhandelns öppettider eftersom framförallt personalkostnaderna skulle bli för höga, vilket skulle leda till minskad lönsamhet¹⁸⁸.

Vi anser det svårt för de nya aktörerna att kunna erbjuda den information och de råd Apoteket tillhandahåller. Genom att jämföra med grannländerna Danmark och Norge finns det en sannolikhet att detaljhandeln inledningsvis inte ges tillåtelse att ge rekommendationer eller information utan att det kan utformas på längre sikt. I Norge och i Danmark får detaljhandeln endast hänvisa till ett speciellt varumärke om kunden/patienten i synnerhet efterfrågar just det varumärket.

I media är som vi tidigare diskuterat debatten het kring en eventuell avreglering. Det finns några aktörer som redan försökt sig på att sälja, i

¹⁸⁵ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

¹⁸⁶ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

¹⁸⁷ SOU 2004:2

¹⁸⁸ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

första hand rökavvänjningsprodukter. Exempelvis försökte Swedish Match att lansera rökavvänjnings läkemedel som tobaksvaror och Christer Hanner VD för Bringwell AB gjorde också ett försök att sälja rökavvänjningspreparat i en hälsobutik i Stockholm. Utöver dessa finns det aktörer som exempelvis Wilh. Sonesson som ivrigt väntar på att få tillstånd att utöka sitt sortiment med de receptfria läkemedel Apoteket idag har ensamrätt att sälja.

Behovet av kapital är kanske inte en så stort inträdesbarriär som vid en första anblick. Vi anser att vid händelsen av att starta upp en helt ny distributionskedja av butiker som säljer receptfria läkemedel kan det kräva mycket kapital. Att däremot utöka sitt befintliga sortiment av handelsvaror till att även innefatta rökavvänjningsprodukter, smärtstillande och nässprayer kräver i jämförelse betydligt mindre kapital. Denna inträdesbarriär spelar ensam enligt vår åsikt ingen central roll vid en eventuell avreglering.

Några byteskostnader för kunden att köpa receptfria läkemedel på en bensinmack istället för på ett Apotek är rent monetärt inte stora. Däremot finns det andra kostnader som inte är lika uppenbara. Det kan vara de råd och rekommendationer som utbildade farmaceuter och apotekare tillhandahåller om användandet av preparaten. Vid felanvändning kan det kosta patienten mer än bara några kronor. Det kan även kosta samhället mer genom ökade vårdkostnader för felmedicinering och missbruk.

Som vi tidigare varit inne på kommer en väl fungerande distributionskanal att vara viktig. Även om det finns stora möjligheter till den rent fysiska förflyttningen av receptfria läkemedel hos konkurrenterna kommer det att ställas krav på hanteringen och säkerheten, vilket vi anser kan bli en merkostnad och en inträdesbarriär för nya aktörer.

En inträdesbarriär som kan ge Apoteket tillfälligt skydd är en långsam avreglerings process och fördelaktiga regler och lagar. Om regleringen hävs i mindre steg ges Apoteket bättre förutsättningar att konkurrera om marknadsandelarna på en eventuell framtida avreglerad marknad. En kostnad som kan bli stor för de nya aktörerna är som vi tidigare varit inne på, kostnaden för att anpassa verksamheten till säker hantering, regelkrav och miljö- och säkerhetsstandards.

8.3.3 Rivalitet bland existerande konkurrenter

Porter skriver att det är konkurrensen mellan aktörerna på en marknad som avgör branschens lönsamhet.¹⁸⁹ Receptfria läkemedel lyfter som vi tidigare nämnt upp Apotekets resultat till positiva siffror. Det betyder med andra ord att vinstmarginalerna för receptfria läkemedel är goda¹⁹⁰. Sådan lönsamhet lockar till sig nya aktörer och ju fler som ger sig in i branschen ju högre blir

¹⁸⁹ Porter, *Competitive Strategy* (1981),

¹⁹⁰ Eva Fernvall, Marknadsdirektör Apoteket AB, telefonintervju 2006-05-10

intensiteten. Det är svårt att sia om hur konkurrensen kan utvecklas vid en eventuell avreglering, vad vi kunnat läsa i media är intresset stort bland detaljhandeln att få tillstånd att sälja läkemedel. Om en avreglering kommer till stånd och de stora kedjorna lyckas komma upp i volym på försäljningen, anser vi att det finns en möjlighet att aktörerna väljer att konkurrera om priset utöver de andra faktorerna tillgänglighet och service.

8.3.4 Köparnas förhandlingskraft

Grundregeln säger att ju större köparen är, desto mer beroende blir leverantören av köparen. Denna köpkraft tar stor hänsyn till skalfördelar och priser men även trovärdighet och balans. Det handlar i mångt och mycket inte om att kunna sälja mest medicin till patienten utan vi anser att det handlar om att kunna leverera och tillgodose patientens behov när den så kräver det med rätt preparat. Apoteket står för en kvalitet och säkerhet som deras konkurrenter har svårt att sätta sig up mot. Leverantörer av läkemedel, anser vi, är intresserade av att tillsammans med Apoteket förmedla denna image eftersom det bidrar till deras trovärdighet. Det anser vi bidrar till en viss förhandlingskraft hos Apoteket i förhållande till deras leverantörer av receptfria läkemedel.

8.3.5 Leverantörernas förhandlingskraft

Läkemedelsföretagen är leverantörer till marknaden för receptfria läkemedel och som vi ser det kommer leverantörernas förhandlingsstyrka att öka. Vårt resonemang bygger vi på det relativa förhållandet mellan köpare och säljare. Eftersom Apoteket vid en eventuell avreglering mister ensamrätten att sälja receptfria läkemedel kommer det att innebära att nya kunder och distributörer av olika slag antrår marknaden. Antalet köpare ökar samtidigt som antalet leverantörer i stort är det samma. Det i sin tur innebär att leverantörerna har fler beroende köpare och har därmed mer tyngd vid en förhandling om förslagsvis pris eller leveransvillkor. Apoteket har etablerade förhållande med läkemedelsindustrin och kan till viss mån till en början, som vi anser det till följd av trög avregleringstakt och nya bestämmelser, gynnas med fördelaktigare avtal genom deras relationer och som totaldistributör av alla läkemedel.

9. Slutsatser

I det här avsnittet sammanfattar vi vad vi har kommit fram till i analysen och knyter an till uppsatsens problemdiskussion och syfte.

Vi har i denna uppsats försökt beskriva vilka förutsättningar Apoteket AB har för att kunna bemöta konkurrens om monopolet på receptfria läkemedel avregleras. Vi har kommit fram till att Apotekets position till stor del kommer att bestämmas av hur avregleringen utformas. Utformningen bestämmer hur höga inträdesbarriärerna blir på marknaden, och således i vilken omfattning Apoteket tvingas bemöta konkurrens. Vi har diskuterat följande inträdesbarriärer:

För att sälja receptfria läkemedel krävs inte tillgång till något *fysiskt nätverk* som exempelvis ett telefonnät, elstamnät eller landningsbanor. Ur denna synvinkel är det förhållandevis enkelt att distribuera produkterna och därför kommer antalet aktörer på marknaden med sannolikhet kunna bli stort. Avsaknaden av betydande infrastruktur innebär att Apoteket inte kommer att kunna skaffa sig ett lika stort försprång som till exempel Telia och SAS. Här skiljer sig Apotekets situation väsentligt från de andra branscher vi har studerat, vilket är till klar nackdel för företaget.

En *långsam konkurrensutsättning* av marknaden gynnar under alla omständigheter Apoteket. Det bedöms också sannolikt att det receptfria monopolet kommer att avregleras successivt under en längre period. För Apoteket ensamrätt på populära preparat inom framförallt ”värkområdet” kommer butikerna få det svårt att etablera lönsam försäljning av läkemedel. Skulle däremot hela eller stora delar av sortimentet släppas kommer Apoteket att få det svårt att konkurrera med butikerna, framförallt på grund av den tillgänglighet som butikerna erbjuder.

Utformningen av lagar och regelverk kring hur butikerna får sälja receptfria läkemedel kommer att bli oerhört betydelsefull. Skulle regelverket bli lika strikt som i Danmark gällande rekommendation och rådgivning kommer butikerna också få svårt att etablera stor försäljningsvolym. På grund av produktens natur med risker vid felanvändning och missbruk kommer en avreglering i Sverige med stor sannolikhet att innebära strikta restriktioner för butikerna. Det talar för att Apoteket kommer att kunna behålla en dominerande position på marknaden under en längre period.

Apoteket är en *stor och etablerad aktör*, vilket kan innebära att många potentiella konkurrenter av en rad olika anledningar får det svårt att konkurrera. Apoteket har goda finansiella resurser vilket gör att företaget kan spendera mycket pengar på reklam och marknadsföring och dessutom har goda förutsättningar överleva ett eventuellt priskrig. Företaget har vidare råd att göra stora och kostsamma satsningar som exempelvis den pågående etableringen av Apoteket Shop. Apotekets erfarenhet kommer att innebära viktiga skalfördelar som till exempel kostnadseffektivitet gentemot många

aktörer. Butikerna kommer att få svårt att sälja vissa läkemedel och därför riskerar deras totala läkemedelskostnader att bli höga. För vissa aktörer kommer dock inte Apotekets storlek att utgöra ett allvarligt etableringshinder. Apoteket kommer att tvingas bemöta konkurrens från andra stora aktörer som till exempel Åhléns och ICA. Dessa aktörer kommer att kunna konkurrera på samma, om inte bättre, villkor än Apoteket beträffande storlek och finansiella resurser. Om priserna börjar pressas kan Apoteket få det svårt att hålla lika låga priser som dessa aktörer då Apoteket är mer beroende av den receptfria försäljningens lönsamhet.

Apotekets starka varumärke och de existerande kontakterna företaget har arbetat upp gör att de har ett förtroende bland kunder och intressenter beträffande hantering och försäljning av läkemedel. Relationen med leverantörerna kan karaktäriseras som ett ömsesidigt beroende. För att Apoteket ska upprätthålla sitt goda rykte behöver de hitta leverantörer med högkvalitativa preparat, samtidigt som läkemedelsföretagen har intresse av att deras produkter distribueras av en trovärdig återförsäljare. Apotekets relation med dess leverantörer kan bli svår för andra aktörer att uppnå, vilket kan innebära en klar fördel för Apoteket.

Företagets goda rykte är en ytterst värdefull icke gripbar resurs och således en av företagets viktigaste konkurrensfördelar. Ett starkt varumärke kan också bli betydelsefullt för att Apoteket ska kunna vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden om konkurrens om personal med specialistkompetens råder. För Apoteket är personalen och dess kompetenser en av företagets viktigaste resurser, och företaget arbetar hårt för att varumärket ska vara förankrat även i de mänskliga resurserna.

Det är uppenbart att varumärket är en viktig tillgång för Apoteket, men det behöver inte nödvändigtvis utgöra ett stort etableringshinder för andra aktörer vid försäljning av receptfria läkemedel. Tvärtom kan kundernas vetskap om att ett läkemedel även finns på Apoteket innebära att de lika gärna kan köpa produkten i en butik. På så sätt drar butikerna nytta av Apotekets kvalitetsstämpel. Kontaktnätet kan utgöra en fördel vid förhandling med leverantörer och innebära att Apoteket fortsätter att samarbeta med sjukvård och landsting. Kontakterna med sjukvård och landsting kommer att bli mer värdefulla om hela apoteksmonopolet en dag skulle försvinna.

Apotekets framgång efter en avreglering bestäms naturligtvis till stor del av företagets egna förberedelser. Utåt sett är Apotekets förberedelser för konkurrens inte dramatiska och de påstår att den strategiska planen inte kommer att revideras vid en avreglering. Företaget kommer istället att satsa på att kombinera det existerande utbudet med fler tjänster. Apoteket Shops etablering bedöms av aktörer inom näringslivet vara ett sätt att gardera sig mot en avreglering av den receptfria delen monopolet. Risken med Apoteket Shop är att Apotekets varumärke kommersialiseras alltför mycket och därför tappar sin kvalitetsimage. Ett sådant scenario kan på längre sikt straffa Apoteket, framförallt om en fullständig avreglering genomförs då varumärket får ännu större betydelse. Apoteket själva beskriver etableringen

som en strategi för att förbättra tillgängligheten för det svenska folket. Samtidigt anser de att tillgängligheten blir deras svaga punkt om de tvingas konkurrera med detaljhandeln. Det stämmer också överens med erfarenheterna från avregleringen av apoteksmonopolet i Norge, där butikernas tillgänglighet börjar straffa sig för apoteken. Därför ter sig Apotekets satsning på att förbättra tillgängligheten som en klok strategi för framtiden.

Källförteckning

Publicerade källor

Litteratur

Aaker, D A, (1996). "*Building Strong Brands*" The Free Press, New York

Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F., (2002). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB

Grant, R M, (2005). *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishing.

Holme, I M, Solvang, B K, (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Jacobsen, D I, (2002). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur.

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

Patel, R, Tebelius, U, (1997). *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Porter, M E (1981). "*Competitive Strategy*" The Free Press

Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lorentz Förlag

Artiklar

Analys & Kritik, "*Förstörelsen av Vattenfall och energipolitiken*"

Analys & Kritik, "*Elmarknaden Nordpool och oligopolens prissättning*"

Business Europe, 1998-01-11, "*Swedish pharmacy deregulation*"

Dagens Nyheter, 2004-10-19, "*Apoteket anklagas för att utnyttja monopol*"

Dagens Nyheter, 2004-12-29, "*Telia Sonera släpper in konkurrenter på det fasta nätet*"

Dagens Industri, 2004-07-16, "*Bättre tillgänglighet när apoteksmonopol skrotas*"

- Dagens Industri, 2005-05-01, "Ny miljardsmäll för SAS"
- Dagens Industri, 2006-02-18, "Fria apotek – bästa medicinen i Norge"
- Icanyheter, 2006-04-26, "Hotade monopol stora reklamköpare"
- Icanyheter, 2006-03-23, "Dragkam om monopolet"
- Läkemedelsvärlden, 2002-06-13, "Flera försäljningsställen för receptfri medicin"
- Läkemedelsvärlden, 2002-05-26, "Nordisk avreglering utarmade yrkeskunskapen"
- Läkemedelsvärlden, 2002-05-26, "Apoteket oroar sig inte"
- Läkemedelsvärlden, 2005-02-01, "Apoteket flyttar receptfritt till Adara"
- Läkemedelsvärlden, 2005-03-01, "Det måste krävas tillstånd för att sälja receptfritt i handeln"
- Svenska Dagbladet, 2004-10-03, "Handeln redo för receptfri monopol"
- Vetenskapliga rapporter och utredningar*
- Anell, A., (2004:2), "Nya villkor för apotek och läkemedelsförsäljning"
- Dembrower, M., (2005), "Entreprenörskap i industriella nätverk"
- Gunnarsson, B., (2001), "Avregleringens vinster"
- Institutet för tillväxtpolitiska studier, (2005) "Samhällsekonomisk analys av effekterna av liberaliseringen av postmarknaden"
- Konkurrensverkets rapportserie, "Monopolmarknader i förändring", (2004:3)
- Konkurrensverkets rapportserie, (2004) "Tio år efter postmarknadens avreglering: effekter och reformförslag"
- Post & Telestyrelsen, (2001) "Service och konkurrens"
- Post & Telestyrelsen, (2006) "Service och konkurrens"
- Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 1, Huvudrapport" (2004:28)

Stadskontoret, "Avregleringen av sex marknader, mål medel och resultat, Del 2, Kartläggningar" (2004:28A)

Svenskt Näringsliv, (2004), "Avreglering i motvind?"

Svenskt Näringsliv, "Avreglering av elmarknaden"

Offentligt tryck

SOU 2002:7, "Konkurrens på elmarknaden"

SOU 2005:4, "Liberalisering, regler och marknader"

SOU 2006:15, "Delbetänkande av Utredningen om detaljhandel med nikotinläkemedel"

Verksamhetsavtal mellan staten och Apoteket AB, december 2005

Elektroniska källor

Analys & Kririks hemsida, www.analyskritik.se

Apotekets hemsida, www.apoteket.se

Dagens Industris hemsida, www.di.se

Ica Nyheter hemsida, [www. http://www.icanyheter.se](http://www.icanyheter.se)

LäkemedelsVärldens hemsida, www.lakemedelsvarlden.nu

Post & Telestyrelsen, www.pts.se

Regeringens hemsida, www.regeringen.se

Riksdagens hemsida, www.riksdagen.se

Svenskt Näringslivs hemsida, www.svensktnaringsliv.se

Näringsliv24s hemsida, www.n24.se 2005-12-06, "Kunderna flyr Telia"

Wilh. Sonessons hemsida, www.wilhsonesson.com

Muntliga källor

Telefonintervju med Apoteket AB:s Marknadsdirektör Eva Fernvall,
2006-05-10

Inledningsanförande av Apoteket AB:s verkställande direktör Stefan
Carlsson, Apoteket AB:s årsstämma, 2006-04-05

Bilaga 1

Intervjuguide, Eva Fernvall Marknadsdirektör Apoteket AB

Personligt

1. Vilken är er position?
2. Vad är era arbetsuppgifter?

Den operativa verksamheten

1. Vad anser ni är Apotekets kärnkompetens?
2. Vad vill ni att folk förknippar med varumärket?
3. Hur arbetar Ni för att stärka ert varumärke?
Vad är företagets vision och mål, och vilka är strategierna för att uppnå dessa? På kort respektive lång sikt?
4. Vad innefattar Apoteket nya strategiplan 2006-2010?
5. Vilken är Adara AB:s huvudfunktion?
6. Vilka fördelar innebär Adara för Apoteket?
7. Varför inrättades Apoteket Shop?
8. Vilka är fördelarna med Apoteket Shop?
Är försäljningen av receptfria läkemedel en kritisk framgångsfaktor för Apotekets framtid?
Kommer Apoteket i framtiden förändra sitt produktsortiment? I så fall hur?
Vilka kommersiella produkter kan Apoteket tänka sig att ta in i sitt produktsortiment?
Skulle Apotekets kvalitetsstämpel påverkas om kommersiella varor togs in i sortimentet? I så fall hur?

Marknaden

1. Hur tror du marknaden för receptfria läkemedel kommer att förändras?
2. Hur har Apoteket förberett sig för en förändrad marknadssituation?
3. Hur kommer Apoteket att konkurrera om ensamrätten att sälja receptfria läkemedel upphävs?
4. Vilka kan tänkas bli dominerande aktörer?
5. Kommer nya apotekskedjor att uppstå?
6. Vilka fördelar kan detaljhandeln erbjuda konsumenterna i jämförelse med Apoteket?
7. Kommer Apoteket att omformulera visioner, mål och strategier?
8. Hur kommer marknaden utvecklas generellt?
9. Höga inträdesbarriärer har varit i centrum vid tidigare avregleringar av statliga monopol och det har varit svårt för nya aktörer att slå sig in på marknaden. Hur tror ni att det kommer att bli på Apotekets framtida marknad?
10. Vilka lärdomar kan Apoteket dra från tidigare avregleringar i Sverige?