

# Före och efter monopolet

- En studie om Apotekets strategiska kommunikation  
före och efter monopolavregleringen

Maria Axroth  
Malin Sedin

Mittuniversitetet, Sundsvall  
Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap  
C-uppsats  
2011-01-07

## SAMMANFATTNING

Sedan Sverige gick med i EU har landets konkurrenspolitik blivit allt mer betydande. Konkurrens ökar tillväxten och kostnadseffektiviteten vilket främjar konsumenterna. Flertalet marknader i Sverige har monopolavreglerats, så som inrikesflyg-, el-, järnvägs-, post- och telekommunikationsmarknaden. År 2006 bestämde den svenska regeringen att även avreglera apoteksmonopolet och sedan första juli år 2009 råder det konkurrens på apoteksmarknaden. På en marknad i konkurrens måste organisationer arbeta annorlunda med sin strategiska kommunikation och syftet med denna studie är att undersöka hur Apotekets kommunikativa strategier har påverkats då organisationen har gått från en monopolsituation till konkurrens.

**Uppsatsens titel:** Före och efter monopolet - En studie om Apotekets strategiska kommunikation före och efter monopolavregleringen

**Seminariedatum:** 2011-01-13

**Kurs:** C-uppsats 15hp

**Författare:** Maria Axroth och Malin Sedin

**Handledare:** Kent Lövgren

**Nyckelord:** Apoteket, monopol, avreglering, strategisk kommunikation, extern kommunikation

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur Apotekets kommunikativa strategier har påverkats då organisationen har gått från en monopolsituation till konkurrens.

**Metod:** Kvalitativ metod, induktiv ansats.

**Empiri:** Empirin bygger på insamlad data från kvalitativa informantintervjuer samt textanalyser.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Inledning och problembakgrund.....	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Frågeställningar.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
<b>2. Teori.....</b>	<b>7</b>
2.1 Marknadsformer.....	7
2.1.1 Makro- och mikromiljöer.....	8
2.2 Intressenter.....	8
2.3 Strategisk marknadskommunikation.....	10
2.4 Corporate Social Responsibility.....	11
2.5 Marknads- och målgruppssegmentering.....	12
2.6 Promotionmixen.....	13
2.6.1 Reklam.....	13
2.6.2 Personlig försäljning.....	14
2.6.3 Public relations.....	14
2.6.4 Sales promotion.....	14
2.7 Vision, mål och strategier.....	15
2.8 Kommunikationsstrategier.....	16
2.8.1 Innifrån-strategier.....	17
2.8.2 Utifrån-strategier.....	18
2.9 Varumärkeskommunikation.....	18
2.9.1 Identitet, image och profil.....	19
2.10 Förändringskommunikation.....	21
<b>3. Metod.....</b>	<b>23</b>
3.1 Vetenskaplig ansats.....	23
3.2 Val av metod.....	23
3.2.1 Kvalitativa informantintervjuer.....	23
3.2.2 Kvalitativa textanalyser.....	23
3.3 Urval intervjuobjekt.....	24
3.4 Urval textdokument.....	24
3.5 Källkritik.....	24
3.6 Tillvägagångssätt intervjuer.....	24
3.7 Tillvägagångssätt textanalys.....	25
3.8 Validitet.....	25
3.9 Reliabilitet.....	26
3.10 Metodproblem.....	26
<b>4. Empiri.....</b>	<b>28</b>
4.1 Kvalitativ textanalys.....	28
4.1.1 Årsredovisning 2004.....	28
4.1.2 Årsredovisning 2005.....	29
4.1.3 Årsredovisning 2006.....	30

4.1.4	Årsredovisning 2007.....	31
4.1.5	Årsredovisning 2008.....	33
4.1.6	Årsredovisning 2009.....	34
4.2	Kvalitativa informantintervjuer.....	35
4.2.1	Johan Dahlin, kommunikationschef på Apoteket (10 dec 2010).....	35
4.2.2	Margareta Seimerson, Apotekets regionschef och presskontakt för mellersta Norrland (10 dec 2010) .....	37
<b>5.</b>	<b>Analys.....</b>	<b>39</b>
5.1	Marknadsformer.....	39
5.2	Intressenter.....	39
5.3	Apotekets strategiska marknadskommunikation.....	40
5.4	Marknads- och målgruppssegmentering.....	41
5.5	Tillämpning av promotionmixen.....	42
5.6	Vision, mål och strategier.....	42
5.7	Apotekets kommunikationsstrategier.....	43
5.8	Varumärkeskommunikation.....	44
5.9	Förändringskommunikation.....	45
<b>6.</b>	<b>Slutdiskussion.....</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>Litteraturförteckning.....</b>	<b>48</b>
7.1	Tryckta källor.....	48
7.2	Digitala källor.....	50
7.3	Vetenskapliga artiklar.....	50
<b>8.</b>	<b>Bilagor.....</b>	<b>51</b>
	BILAGA 1. Textanalys av Apotekets årsredovisningar.....	51
	BILAGA 1. Intervjumanual, Johan Dahlin.....	58
	BILAGA 2. Intervjumanual, Margareta Seimerson.....	59
	BILAGA 5. Intervjuformulär Johan Dahlin.....	60
	BILAGA 6. Intervjuformulär Margareta Seimerson.....	62

# 1. INLEDNING

*I denna del kommer vi att börja med att beskriva problembakgrunden till vår studie. Därefter följer syftet samt forskningsfrågan för studien och sist i detta kapitel kommer vi att ta upp avgränsningen av vårt ämnesval.*

---

## 1.1 Inledning och problembakgrund

En organisation kan befinna sig på flera typer av marknader där marknadskommunikation har olika stor betydelse. Det finns både konkurrensutsatta marknader och monopolmarknader utan konkurrens. På en konkurrensmarknad har konsumenten en valfrihet som inte finns på en monopolmarknad, vilket leder till att marknadskommunikationen ser olika ut.<sup>1</sup> Marknadskommunikation har en mycket central roll i dagens samhälle och alla människor kommer i kontakt med den. Många organisationer har liknande tjänster och produkter och marknadskommunikation är ett hjälpmedel för att differentiera sig på marknaden. Marknadskommunikationen bygger upp de rätta associationerna till organisationens varumärken samt skapar och förmedlar mervärden hos organisationens produkter och tjänster.<sup>2</sup>

I dag, mer än någonsin, finns det ett behov av kommunikativa strategier, för såväl kommersiella som icke-kommersiella organisationer. I dagen läge får befintliga organisationer allt fler konkurrenter och konkurrensen är hårdare än någonsin. Ingen specifik strategi är bra för alla organisationer, utan varje organisation måste hitta en väg som passar just deras situation, möjligheter och resurser. En väl utarbetad strategisk kommunikation kan vara betydande för organisationen att behålla eller förstärka sin position på marknaden.<sup>3</sup>

Under de senaste fyrtio åren har ett flertal statliga monopol i Sverige avreglerats. Några av de mest omdiskuterade avregleringarna har varit el-, järnvägs-, post-, inrikesflyg- och telekommunikationsmarknaden och senast apoteksmarknaden.<sup>4</sup> Apoteket har varit statligt ägt samt varit det enda apoteket på marknaden sedan år 1971, men år 2006 beslutade regeringen att öppna upp apoteksmarknaden i syfte att konsumenterna ska få fler apotek att välja mellan<sup>5</sup>. Omregleringen trädde i kraft den första juli år 2009 och cirka två tredjedelar av dagens 950 apotek har sålts till aktörer som vill etablera sig på marknaden.

---

<sup>1</sup>Konkurrensverket (2004:3) Monopolmarknader i förändring s.42f.

<sup>2</sup> Mårtenson, Rita (2009) Marknadskommunikation: Kunden, Varumärket, Lönsamheten. s.17f.

<sup>3</sup> Kotler, Philip; Wong, Veronica; Armstrong, Gary & Saunders, John (2008) Principles of marketing. s.461ff. & 128

<sup>4</sup> Statens institut för kommunikationsanalys (2005) Betänkande av Regelutredningen, "Liberalisering, regler och marknader". s.3

<sup>5</sup> Bakgrund [www]. Hämtat från <<http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/omregleringen/bakgrund>> 8 november 2010

Det är även möjligt sedan november år 2008 att köpa vissa receptfria läkemedel i dagligvaruhandeln.<sup>6</sup>

Trots att så många organisationer har gått från monopol till konkurrens finns det ett behov av vidare forskning om hur de kommunikativa strategierna förändras i och med en avreglering. Vår ambition är att studera Apotekets kommunikativa strategier före och efter avregleringen för att se hur avregleringen påverkade de kommunikativa strategierna.

## **1.2 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur Apotekets kommunikativa strategier har påverkats då organisationen har gått från en monopolsituation till konkurrens.

## **1.3 Frågeställningar**

Hur såg Apotekets kommunikativa strategier ut före samt efter apoteksmarknadens avreglering?

Hur påverkades de kommunikativa processerna av apoteksmarknadens avreglering?

## **1.4 Avgränsning**

Syftet med denna studie är att endast kartlägga den externa kommunikationen före samt efter Apotekets avreglering. Tidsspännen för studien sträcker sig från år 2004 och framåt. Anledningen till detta val är att beslutet om avreglering togs år 2006 och för att kunna se hur kommunikationsstrategierna såg ut innan avregleringen anser vi att det är viktigt att studera ämnet innan beslutet togs.

---

<sup>6</sup> Den nya apoteksmarknaden - Apoteket [www]. Hämtat från  
<[http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents\\_Apoteksmarknadaiforandring\\_Omregleringen\\_Omregleringavapoteksmarknaden.aspx](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadaiforandring_Omregleringen_Omregleringavapoteksmarknaden.aspx)> 8 november 2010

## 2. TEORI

*I detta kapitel kommer teorier och modeller som är väsentliga för studien att tas upp och dessa kommer senare att kopplas samman med empirin i analysen.*

---

### 2.1 Marknadsformer

Det finns fyra typer av marknader; perfekt konkurrens, märkeskonkurrens, oligopol samt monopol. Perfekt konkurrens finns många köpare och säljare för en viss produkt, så som vetemjöl. Varans pris påverkas inte av en enskild konsument eller producent, utan det är utbud och efterfrågan som styr marknaden. Producentens produkter och tjänster ligger vanligen i samma prisklass som konkurrenternas och om priserna höjs är det lätt för nya varumärken att etableras på marknaden. På perfekta konkurrensmarknader spelar promotionmixen liten eller ingen roll då ingen tid spenderas på att utforma marknadsstrategier.<sup>7</sup>

En märkeskonkurrensmarknad består av många köpare och säljare där prissättningen varierar istället för att anpassas till marknadspriset. Prisskillnaden sker eftersom säljarna kan differentiera sina erbjudanden till köparna. Produkten kan variera i kvalitet, egenskaper och stil och köparna ser dessa skillnader och är villiga att betala olika pris för dem. På denna marknad spelar promotionmixen en avgörande roll eftersom det finns många konkurrerande företag.<sup>8</sup>

I en oligopolsituation består marknaden av få säljare som lätt påverkas av varandras pris och marknadsstrategier. Om en säljare sänker sina priser måste konkurrenterna svara för att behålla sina kunder. Produkten kan både vara homogen och heterogen. Det finns få säljare på marknaden eftersom det är svårt för nya företag att etablera sig på marknaden.<sup>9</sup>

På en monopolmarknad finns endast en säljare. Det kan vara både statligt- eller privataägt. Monopolmarknad är den marknadsform som gynnar konsumenterna minst då ingen konkurrens kan driva ner priserna och de har ingen valfrihet. Statligt ägda monopol har dock skyldighet att sätta ett sådant pris att både konsument och monopolföretag får ut fördelar av det.<sup>10</sup>

För en konsument innebär en märkeskonkurrensmarknad en ökad valfrihet där konsumenten kan värdera de olika produkterna utifrån de egenskaper som eftersöks. Detta leder i sin tur till att producenterna aktivt utvecklar och kostnadseffektiviserar sina produkter och tjänster för att kunna erbjuda hög kvalitet till ett lågt pris.<sup>11</sup> Sedan Sverige gick med i EU har landets konkurrenspolitik fått en allt större betydelse. Flertalet studier har visat att konkurrens ökar tillväxten, ger ett högre välstånd samt en ökad

---

<sup>7</sup> Armstron, Gary & Kotler, Philip (2009) Marketing: an introduction. s.298

<sup>8</sup> Armstrong & Kotler (2009) s.299

<sup>9</sup> Armstrong & Kotler (2009) s.299

<sup>10</sup> Armstrong & Kotler (2009) s.300

<sup>11</sup> Konkurrensverket (2004:3) s.42ff.

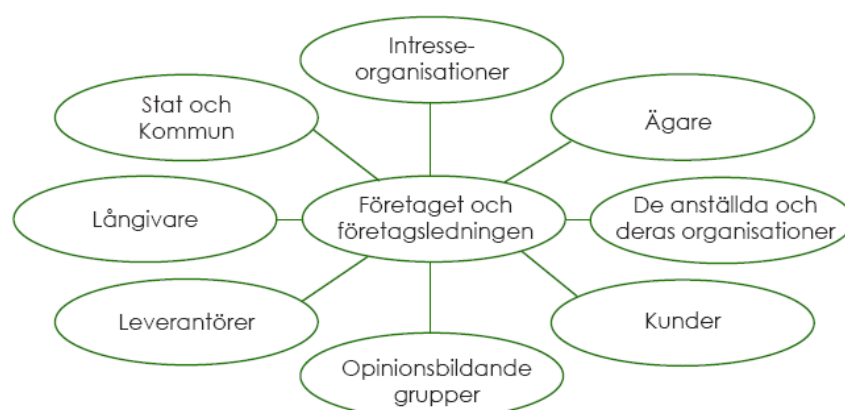
marknadseffektivitet och detta resulterar i sin tur en förbättrad produktionseffektivitet och en större valfrihet för konsumenterna.<sup>12</sup>

### 2.1.1 Makro- och mikromiljöer

Organisationen och dess marknadskommunikation kan delas upp i två miljöer – makro- och mikromiljö. Makromiljön består av externa faktorer som kan påverka marknaden och organisationen, så som politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska aspekter. Mikromiljön ligger närmare organisationen och den innefattar den interna miljön och organisationens intressenter. Även mikromiljön kan påverka organisationen, så som förändringar på konsumentmarknaden och konkurrenternas styrkor och svagheter.<sup>13</sup> Marknadskommunikationsstrategin riktar in sig på organisationens intressenter och målgrupp samt hur organisationen kan ge bättre produkter och service än konkurrenterna. Marknadssegmenteringen, som beskrivs tidigare i denna uppsats, delar upp marknaden i olika grupper och marknadspositioneringen skapar positiva föreställningar hos konsumenten om organisationen. Marknadskommunikationen fokuserar inte längre på enbart engångsutbyten, utan syftar till att skapa långsiktiga relationer och ha en överensstämmande profil och image.<sup>14</sup>

## 2.2 Intressenter

För att en organisation ska fungera på en marknad måste organisationen ha goda relationer till omvärlden. En inflytelserik teori som anammats i många organisationer är intressentmodellen. Denna modell fokuserar på de relationer som organisationen har till de aktörer som de har ett ansvar gentemot. Det finns en rad aktörer och dessa varierar från organisation till organisation.<sup>15</sup> Detta illustreras i figur 2.2.



**Figur 2.2** Intressentmodellen.

Intressenterna kan delas in i fyra segment; samhälle, marknad, finansiärer samt medarbetare. Ledningen utgör navet för intressentmodellen och ansvarar att det

<sup>12</sup>Sanghoon Ahn (2009:317), Competition, Innovation and Productivity Growth: a Review of Theory and Evidence. OECD Economics Department Working Papers. s.4 & 68

<sup>13</sup> Kotler et al. (2008) s.117

<sup>14</sup> Kotler et al. (2008) s.31

<sup>15</sup> Crane, Andrew & Matten, Dirk (2003) Business ethics. s.57f.



strategiska budskapen är formulerade i vision, mål och strategier samt grundläggande kärnvärden. Samhällssegmentet innefattar myndigheter, politiker, opinionsbildare och utbildningsväsendet. I marknadssegmentet finns undergrupper som kunder, leverantörer, konkurrenter och branschorganisationer. I finansiärssegmentet täcker finansiärer, ägare, huvudmän vilket innebär bland annat banker, investerare och analytiker. Medarbetarsegmentet innefattar bland annat potentiella och nuvarande medarbetare, personalorganisationer och studenter.<sup>16</sup>

De olika intressentgrupperna bidrar till organisationen på olika sätt, de kräver dock att organisationen bidrar med något tillbaka. *Ägarna* bidrar till verksamheten genom att satsa kapital i organisationen och de riskerar också att förlora detta kapital. De önskar därför att företaget ska gå med vinst och ställer krav på att kapitalet förvaltas och utvecklas väl. En organisation är med i olika *intresseorganisationer* så som arbetsgivare- och branschorganisationer. Intresseorganisationerna driver medlemmarnas intressen. *De anställda* bidrar med sitt arbete och vill ha ersättning för denna insats. De vill arbeta i en god arbetsmiljö, känna trygghet samt ha en tillfredsställande lön. Organisationens relationer till de anställda sker både direkt och via fackliga organisationer. Även *företagsledningen* bidrar med sina arbetsinsatser och vill ha ersättning för detta. Känslan av att leda en organisationsverksamhet ger i sig en viktig belöning. *Kunderna* är för många organisationer den viktigaste intressentgruppen. Om organisationen inte har några kunder, har den viktigaste förutsättningen för organisationens verksamhet försvunnit. Kunderna bidrar genom att köpa och betala för de varor och tjänster som organisationen erbjuder och de kräver i gengäld goda varor och tjänster till rimliga priser. *Leverantörerna* bidrar till organisationens verksamhet genom att försörja organisationen med varor och tjänster. De vill som kompensation för detta handla med en stabil och säker kund. *Långivarna* bidrar tillsammans med ägarna till att organisationen får sitt kapital. De vill i utbyte erhålla ränta på det insatta kapitalet. *Staten och kommunen* bidrar till organisationen genom samhällsservice så som bostäder, utbildning, kommunikationer och fritidssysselsättning. I utbyte vill staten och kommunen få samhällsansvariga organisationer. *Opinionsbildande grupper*, så som miljörelser, har blivit en allt viktigare kategori. Det kan gälla aktioner så som avfallsutsläpp eller miljöfarligt material. Opinionstrycket upphör då organisationen vidtagit åtgärder.<sup>17</sup>

Alla intressenter runt om en organisation kan befina sig i olika stadier. Intressenter är de grupper som påverkar en organisations framgång, men det kan även ses som de grupper som riktar sig till en organisation, vanligen i en problematisk eller kritisk fråga.<sup>18</sup> Enligt L'Etang (2008) är intressenter ett svårdefinierat begrepp som kan ha flera olika innebörder. Den sociologiska termen intressent beskriver en grupp som går samman när en fråga påverkar dem. Av public relations-utövare definieras begreppet däremot som en stor grupp med delade likheter (exempelvis aktieägare och anställda),

<sup>16</sup> Informationer - Nyhetsbrev för Sveriges informationsförening 14:1999 [www]. Hämtat från <[http://www.sverigesinformationsforening.se/\\_\\_upload/publikationer/nyhetsbrevet141999.pdf](http://www.sverigesinformationsforening.se/__upload/publikationer/nyhetsbrevet141999.pdf)> 14 december 2010

<sup>17</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära. s.73ff.

<sup>18</sup> Larsson (2009) s.144f.

med som kanske aldrig har direktkontakt med varandra.<sup>19</sup> För att ta sig runt detta problem har PR-forskarna Grunig och Hunt (1984) delat in intressenter i latent, medvetna och aktiva grupper samt en icke-intressent som saknar ett gemensamt problem. En latent intressent är inaktiv. En medveten intressent inser att det finns ett gemensamt problem och när de samlar sig för att göra något åt problemet blir det en aktiv intressent. Icke-intressenterna saknar ett gemensamt problem och är därför irrelevant för organisationen. Hallahan (2001) har kommit fram till en liknande modell med inaktiva, uppväckta, medvetna och aktiva intressenter efter variablerna kunskap och involvering. Låg kunskap och hög involvering ger en uppväckt intressent medan hög kunskap och låg involvering skapar en medveten intressent som sedan blir aktiv då involveringen ökar.<sup>20</sup>

Grunig (1983) delade upp aktiva och passiva intressenter efter vilken typ av fråga som kan aktivera gruppen och han kom fram till fyra typer av grupper; all-issue intressent, apathetic intressent, single-issue intressent samt hot-issue intressent. Gruppen all-issue aktiveras av alla frågor, ofta där orättvisa är inblandat. Apathetic-gruppen är omedvetna om aktuella frågor och det är osannolikt att de gör sina röster hörda. Single-issue-intressenterna är aktiva i ett specifikt område och lägger all energi på en fråga, till exempel djurförsök. Hot-issue-intressenter är aktiva i de frågor som är högaktuella och får mycket uppmärksamhet i media. Denna typ av intressenter är engagerad så länge frågan är aktuell, vilket vanligen är en relativt kort period.<sup>21</sup>

## 2.3 Strategisk marknadskommunikation

Dagens organisationer - stora som små, vinstdrivande eller icke, nationella eller globala - delar ett starkt fokus på marknadskommunikation och marknadsföring. Marknadskommunikationen syftar till mycket mer än bara försäljning och reklam. Marknadsundersökningar, produktframtagning, distribution och prissättning är bara några av de delar som ingår i den strategiska kommunikationen.<sup>22</sup>

Enligt Johnson och Scholes (1988) bör de centrala aktörerna i en organisation genomföra en strategisk analys av tre de centrala förhållandena: omvärlden; möjligheter och hot, organisationens resurser samt dess värderingar och mål. När dessa förhållanden har analyserats, gör aktörerna ett strategiskt val där organisationens möjligheter och hot ska hanteras. Centralt i det strategiska valet är frågan om vilka produkter eller tjänster organisationen ska erbjuda och på vilka marknader.<sup>23</sup> Kommunikationsstrategin består av två delar, den kreativa strategin samt mediestrategin. Den kreativa strategin består av vilket budskap vi vill förmedla, vilken fördel vi vill erbjuda eller vilket problem vi vill lösa. Mediestrategin innefattar hur budskapet ska levereras så att rätt målgrupp nås av budskapet vid rätt tidpunkt. När kommunikatören fattat beslut om vilken kreativ strategi som är bäst i sammanhanget

<sup>19</sup> L'Etang, Jaquie (2008) Public Relations: Concepts, Practice and Critique. s.105

<sup>20</sup> Larsson (2009) s.144f.

<sup>21</sup> Tench & Yeomans (2009) s.154

<sup>22</sup> Kotler et al. (2008) s.8ff.

<sup>23</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) Hur moderna organisationer fungerar. s.44

övergår denne till de taktiska aspekterna där man anger specifika detaljer av hur strategin ska genomföras.<sup>24</sup>

Syftet med marknadskommunikation är att attrahera och bibehålla kundrelationer och samtidigt möta organisationens mål. Kärnkonceptet för marknadskommunikation är behov, önskemål och efterfrågan; produkter och service; värde, tillfredsställelse och kvalitet; utbyte, transaktioner och relationer samt marknaden. Önskemål är skapade av människors naturliga behov genom kulturella och individuella personligheter. När köpkraft kommer in i bilden, blir önskemålen efterfrågan. Beslutsprocessen för en kunds köp styrs av dennes beslut av olika normer, så som tidigare erfarenhet av produkten och dess kvalitet utefter kostnaden.<sup>25</sup> Kundens tillfredsställelse av produkten eller organisationen ligger nära den kvalitet produkten håller och därför arbetar många organisationer med total quality management (TQM).<sup>26</sup>

För att kunna bibehålla en långsiktig relation mellan konsument och organisation, är marknadskommunikation en viktig faktor. Denna kommunikationsprocess innehåller analyser, planering, implementering och kontroll av kampanjer designade för att skapa, bygga och bevara kundrelationer och organisatoriska mål.

Marknadskommunikationen kan ibland även användas för att ändra eller minska efterfrågan.<sup>27</sup> Marknadskommunikationens syfte är, som tidigare nämnt, en organisations verktyg till att uppnå önskade utbyten på marknaden. Det finns fem olika segment om hur organisationen kan framföra sina kommunikativa aktiviteter: produktions-, produkt-, försäljnings-, marknadsförings- och samhällsbeaktande koncepten. Produktionskonceptet syftar till att organisationen tillhandahåller prisvärda och förmånliga produkter och tjänster, medan produktkonceptet syftar till att tillhandahålla högkvalitativa och innovativa produkter där priset inte spelar någon roll. Försäljningskonceptet bygger på organisationen måste lägga stor vikt på reklam och olika försäljningstekniker för att kunna få konsumenterna att köpa tillräckligt många av organisationens produkter eller tjänster. Marknadsföringskonceptet koncentrerar sig på att snabbt finna målgruppens önskemål och efterfrågan, så att konsumenterna inte vänder sig till konkurrerande organisationer. Det sista konceptet, det samhällsbeaktande, syftar att finna önskemål och efterfrågan samt intressen som målgruppen har och därifrån skapa en långsiktig och samhällsbeaktande relation där både organisationens mål och dess samhällsansvar nås.<sup>28</sup>

## 2.4 Corporate Social Responsibility

Det samhällsbeaktande konceptet är även kallat Corporate Social Responsibility (CSR), har under senare år blivit ett slagkraftigt ord som många organisationsledningar anser vara det centrala i alla handlingar, utan att jämföra alternativen. Enligt Fishinger-Buttinger och Vallaster (2008) är det ofta onödigt och felaktigt att hela tiden sätta CSR i fokus. Vissa organisationer behöver inte vara lika aktiva i sitt CSR-arbete, då detta kan skada organisationen. CSR har dock visat sig att

<sup>24</sup> Mårtenson, Rita (1994) Marknadskommunikation. s.136

<sup>25</sup> Kotler et al. (2008) s.10ff. & Jacobsen & Thorsvik (1998) s. 296ff.

<sup>26</sup> Kotler et al. (2008) s.328f.

<sup>27</sup> Kotler et al. (2008) s.24f

<sup>28</sup> Kotler et al. (2008) s.14ff.

vara här för stanna, då det kan hjälpa organisationen i sitt samhällsarbete där både organisation och konsument är fördelaktiga.<sup>29</sup> Det har även visat sig att samhällsansvariga organisationer har ett samband med god lönsamhet och tillväxt<sup>30</sup>.

## 2.5 Marknads- och målgruppssegmentering

I början av teoridelen har vi behandlat intressentmodellen som visar relationen mellan organisationen och dess intressenter. Kommunikationsavdelningen kan via intressentmodellen nå ut till marknaden med hjälp av masskommunikation eller marknadssegmentering. Inom masskommunikationen ses populationen som en homogen grupp och anpassas sällan till specifika målgrupper. Marknadssegmentering delar däremot upp populationen i olika målgrupper, eller segment, där varje grupp har specifika egenskaper och karaktärer. Detta möjliggör en skräddarsydd promotionmix för varje segment.<sup>31</sup>

Alla segment är olika intressanta att bearbeta och som kan påverkas med olika metoder och budskap.<sup>32</sup> De attraktiva segmenten är de som är mest lönsamma för organisationen, så som lojala kundgrupper och de som har en nära relation till organisationen. Segmenteringen gör att resurserna kan fokuseras till rätt plats i organisationen.<sup>33</sup> I segmenteringen kan organisationen differentiera sig genom ett flertal variabler, både demografiska - så som ålder, utbildning och religion - samt psykografiska - så som attityder, motivation och livsstil.<sup>34</sup> På kommunikationsavdelningen kan kommunikatören nå ut till målgrupperna genom strategisk kommunikation. Oavsett avdelning eller profession är målgruppssegmentering en strategi för att nå fram med ett budskap.

När man väl har valt ut det eller de segment man vill bearbeta, måste man också fundera över vilken position produkten eller erbjudandet ska ha. En produkts position definieras som den bild marknaden har av produkten i förhållande till dess konkurrenter.<sup>35</sup> Positioneringen är en underliggande del av marknadssegmenteringen och används främst används i reklambranschen. En positiv positionering av organisationen eller produkten i intressenternas medvetande tar både hänsyn till konkurrenters styrka och svagheter.<sup>36</sup> Enligt Patti och Frazer (1988) är positioneringen en möjlighet för organisationen att implementera en mental ställning till befintliga konkurrenter. De anser även att positioneringen är en strategi där verbal och visuell attack mot konkurrerande produkter är tillåten för att själv skapa ett starkare varumärke. Ries och Trout (1982) anser dock att denna strategi inte bör användas, då den är mycket riskfylld och det är mer troligt att skada den egna organisationen.<sup>37</sup> Lönn (1995) tar upp flertalet positioneringsstrategier, som positionering av specifika

<sup>29</sup> Fishinger-Buttinger, Claudia & Vallaster, Christine (2008) Connective Branding. s.70f.

<sup>30</sup> Bruzelius, H. Lars & Skärivad, Per-Hugo (2008) Integrerad organisationslära s.150

<sup>31</sup> Pickton, David & Broderick, Amanda (2004) Integrated Marketing Communications. s.373

<sup>32</sup> Larsson (2009) s.149

<sup>33</sup> Smith (1998) s.36

<sup>34</sup> Yeshin (2008) s.17

<sup>35</sup> Lönn, Tomas (1995) Marknadsföring. s.64

<sup>36</sup> Larsson (2009) s.118

<sup>37</sup> Pickton & Broderick (2004) s.428

produktattribut, exempelvis lågt pris eller positionering av användarfördelar, så som skonsamhet och miljövänlighet. En annan positionsstrategi är den användare organisationen riktar sig till, så som barn eller vuxna. Organisationen kan även positionera sig mot eller från en konkurrent.<sup>38</sup>

## 2.6 Promotionmixen

Vi har tidigare tagit upp marknadssegmenteringens förhållande till promotionmixen. Promotionmixen består av olika kommunikationsverktyg tillgängliga för kommunikötören. De grundläggande delarna innefattar reklam, personlig försäljning public relations samt sales promotion. Enligt Duncan och Everett (1993) kan dessa delar kombineras till ett tydligt och konsekvent meddelande med maximal effekt.<sup>39</sup> Smith (1998) presenterar ytterligare komponenter till promotionmixen - sponsring, utställningar, förpackningar, merchandise och point-of-sale, Internet, word of mouth samt organisationsprofilen är alla betydande för organisationen. Vikten av delarna och om de ska användas eller inte varierar från organisation till organisation.<sup>40</sup> Internet och sociala medier är en relativt ny del som kan innefattas i promotionmixen. Sociala medier gör det inte bara möjligt för en organisation att lättare nå ut till sina intressenter, utan det gör det även möjligt för intressenterna att kommunicera med organisationen. Det finns flertalet verktyg för organisationen att nå ut på de sociala medierna, så som bloggar, communityt Facebook och microbloggen Twitter.<sup>41</sup> Nedan följer djupare information om de grundläggande elementen i promotionmixen.

### 2.6.1 Reklam

Marknadsföring och reklam blandas ofta ihop, men reklam är egentligen bara en del av marknadsföringen och ingen alternativ term för begreppet. Reklam kan även vara svårdefinierad då detta element kan kombineras med andra promotionmixelement, exempelvis sales promotion.<sup>42</sup> Kotler, Armstrong, Saunders och Wong (2007) definierar reklam som:

*Any paid form of non-personal presentation and promotion of ideas, goods or services by any identified sponsor. (s.762)*

Syftet med större delen av reklam är att sälja en specifik vara eller tjänst. Många organisationer, både inom privat och offentlig sektor, använder sig av reklam för att nå sina mål. Organisationen söker att behålla existerande befintliga attityder genom att förklara hur produkten passar kundens behov och livsstil. Viss reklam försöker att skapa en impuls hos konsumenten till att köpa produkten eller tjänsten. Även om reklam når ut till en stor del av populationen, är det en envägskommunikation och kan uppfattas som negativt. De övriga delarna i promotionmixen har egenskaper som reklam kanske inte har och implicit kan de andra elementen användas för att komplettera reklamen. Yeshin (1998) poängterar vikten av att reklamen tydligt ska

<sup>38</sup> Lönn (1995) s.66

<sup>39</sup> Pickton & Broderick (2004) s.532f.

<sup>40</sup> Smith (1998) s.7

<sup>41</sup> Eyrycha, Nina; Padmana, Monica L. & Sweetser, Kaye D. (2008:34:4) PR practitioners' use of social media tools and communication technology. s.214

<sup>42</sup> Pickton & Broderick (2004) s.4 & s.594

spegla var varumärket befinner sig i kundens uppfattningsspektrum och speglar var varumärket är positionerat på marknaden.<sup>43</sup>

### 2.6.2 Personlig försäljning

Personlig försäljning är det mest effektiva verktyget i vissa stadier av köprocessen, speciellt i uppbyggnaden av konsumentens preferenser. I jämförelse med reklam, har personlig försäljning flera unika kvaliteter. Interaktionen mellan två eller flera personer möjliggör en skraddarsydd försäljningsteknik. Personlig försäljning är den mest kostsamma marknadsföringsstrategin, men den skapar samtidigt långsiktiga relationer mellan organisation och konsument.<sup>44</sup>

### 2.6.3 Public relations

Synen på public relations, eller PR, har ändrats under åren - från propaganda till strategisk kommunikation. Även i dag råder det skilda bud om hur PR ska definieras, men den vanligaste definitionen, enligt Cutlip, Center och Broom (2006), är att PR är en planerad och upprätthållen del av organisationens ledning som är till för att skapa och bibehålla en relation mellan organisationen och dess intressenter.<sup>45</sup> Alla intressenter har olika stort intresse för en viss organisation. Reklam riktar sig enbart till en del av dessa intressenter, medan PR gör så att organisationen kan nå ut till många fler. Influenserna från PR sträcker sig mycket längre än produktmarknadsföring, till organisationsstrategi. Etik och social ansvar har traditionellt varit synonymt med PR och intressenter har blivit mer och mer uppmärksamma över en organisations sociala ansvar. I dagens samhälle är det behövligt för en organisation att offentligt gå och demonstrera sitt engagemang för omgivningen.<sup>46</sup> Enligt Kotler et al. (2005) är PR alla aktiviteter en organisation som inte kommuniceras direkt till målgrupper och genererar inga direkta pengar till organisationen. Fördelen med PR är dock att PR-aktiviteter verkar mer trovärdiga och verkliga än annan marknadsföring. PR når också ut till de personer som undviker reklam, eftersom meddelandet kommer som informativa nyheter istället för säljande kommunikation. Som reklam kan PR även dramatisera företaget eller dess produkt.<sup>47</sup>

### 2.6.4 Sales promotion

Denna del av promotionmixen går ut på att motivera kunder att köpa nu. Det är kortsiktig process som vanligen kombineras med flera promotionverktyg, oftast reklam. Sales promotion delas in flera kategorier - konsumentpromotion, återförsäljningspromotion, företagspromotion och köpkraftspromotion. Konsumentpromotionen är den mest grundläggande kategorin där organisationen riktar sig till den enskilda konsumenten i butiken med bland annat rabattkuponger, prover och tävlingar. Återförsäljningspromotionen syftar till att organisationen skapar en närmre samarbete med återförsäljaren genom exempelvis kombinerad reklam eller rabatterade inköp. Företagspromotion är strukturerad på så sätt att organisationen belönar trogna företagskunder genom att motivera till köp. Den sista kategorin,

<sup>43</sup> Yeshin (2008) s.122f. & s.132

<sup>44</sup> Kotler et al. (2005) s.74

<sup>45</sup> Cutlip, Scott M; Center, Allen H & Broom, Glen M (2006) Effective Public Relations. s. 2ff.

<sup>46</sup> Smith (1998) s.360f.

<sup>47</sup> Kotler et al. (2005) s.743

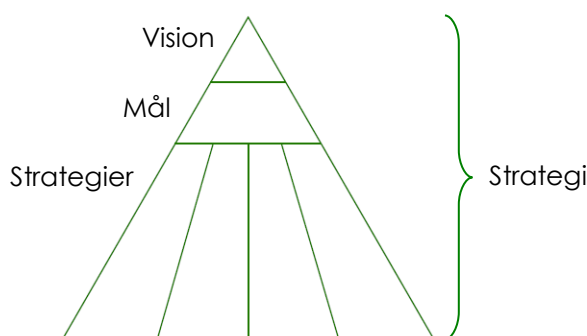
köpkraftspromotion, är till för att öka kundens impulsköp genom att stimulera kundens köpkraft med hjälp av bland annat bonuserbjudanden och tävlingar.<sup>48</sup>

De senaste åren har sales promotion spelat en allt mer betydande roll i promotionmixen. Anledningen till att sales promotion har vuxit är att kommunikatörer har sett att det är ett sätt att bygga relationer med kunder. Sales promotion är även ett billigare alternativ till traditionell reklam, så som TV-reklam.<sup>49</sup> Sales promotion tillhör below-to-line-kommunikation, som är all typ av organisationspromotion förutom reklam, och enligt branschens experter, spenderas det i dag mer pengar på below-to-line-kommunikation än faktisk reklam.<sup>50</sup>

## 2.7 Vision, mål och strategier

De värderingar och förhoppningar som en organisation har om sig själv i framtiden kallas för vision. Visionen visar var organisationen vill befinna sig i en mer eller mindre bestämd framtid. Det är ofta ledningen och eventuellt styrelsen eller ägarna som utformar organisationens vision och i offentliga organisationer är även politikerna med. Avsikten med visionen är att motivera och engagera de anställda samtidigt som affärsidé, strategi och mål bygger på visionen, se figur 2.7. Att ha en vision som utvecklas, kommuniceras och implementeras kan förbättra företagets image.<sup>51</sup> Organisationen bör också fokusera på att skapa kärnvärden som varumärket lever efter och är utgångspunkten för all kommunikation. Det ska finnas en överrensstämmelse mellan visionen och kärnvärdena. Det är utifrån kärnvärdena som det går att mäta organisationens framgångar.<sup>52</sup>

För att visionen ska kunna uppfyllas behövs flertalet mål. Dessa mål kan både vara ekonomiska och praktiska. De mål som rör de viktigaste förhållandena för organisationen som helhet är strategiska mål och de sträcker sig ofta över flera år. För att nå både de kortsiktiga och långsiktiga målen behövs strategier. Målen och strategin bör brytas ned i mer funktionella termer och operativa mål för olika enheter inom organisationen.<sup>53</sup>



**Figur 2.7** Relationen mellan vision, mål och strategier.

<sup>48</sup> Kotler et al. (2005) s.785f.

<sup>49</sup> Cummins & Mullin (2002) s.3f.

<sup>50</sup> Pickton & Broderick (2004) s.636 & Yeshin (2008) s.192

<sup>51</sup> Heide; Johansson & Simonsson (2008) s.119f.

<sup>52</sup> Mårtenson (2008) s.109

<sup>53</sup> Larsson (2009) s.112f.

Enligt Aaker och McLoughlin finns det två sorters strategiskt planerande; strategiskt tillvägagångssätt och strategisk risk. I det strategiska tillvägagångssättet är engagemang, möjligheter och anpassning nyckelorden medan den strategiska risken kännetecknas av envishet, gå på känsla och felsteg. Engagemanget inom det strategiska tillvägagångssättet är baserat på tanken att i morgon liknar igår och att dagens effektiva arbetsmodeller även kommer att vara framgångsrika i framtiden. Detta är ett långsiktigt perspektiv där planeringen kan sikta flera år framåt beroende på organisationens storlek. Möjligheter fokuserar på nutiden och tanken är att omgivningen är så pass dynamisk och föränderlig att det är riskabelt att förutse framtiden. När kortsiktiga målen kontinuerligt uppnås är organisationen på god väg att nå de långsiktiga målen med. De strategiska möjligheterna ger organisationen flera fördelar, en av dessa är att organisationen inte missar möjligheter på marknaden. En annan fördel är att organisationen blir anpassningsbar. Det sista nyckelordet i det strategiska tillvägagångssättet, anpassning, syftar till att det är möjligt att förstå, förutsäga och hantera kommande förändringar och även påverka dessa. De organisationer som inte använder sig av någon strategi kallar Aaker och McLaughlin för strategisk risk och visionen kan då bli negligerad. Organisationen går mer på känsla än på strategi vilket kan leda till felsteg på grund av en envis och föråldrad ledning som skadar organisationen.<sup>54</sup>

## 2.8 Kommunikationsstrategier

Alla marknader är dynamiska och förändringar sker överallt och dessa förändringar påverkar de kommunikativa strategierna på så sätt att en vinnande strategi i dag kanske inte är relevant i morgon. Det är inte många årtionden sedan som kommunikationsstrategin inom en organisation implementerades med tålamod och disciplin, en årlig strategiska plan vägledde organisationen. I dag är det inte lika enkelt. Med exempelvis nya produkter, effektivare teknologi, nya marknadssegment och ökat mediainflytande är strategin ett kontinuerligt arbete.<sup>55</sup>

Som vi tidigare nämnt har organisationen flera långsiktiga och kortsiktiga mål. Målen visar var organisationen vill komma eller vad de vill uppnå och strategin visar hur organisationen ska ta sig dit. Oavsett om organisationen ägnar sig åt långsiktiga kampanjer eller mer kortsiktiga åtgärder är det viktigt att utarbeta en genomtänkt strategi för aktiviteten; alltså göra en kommunikativ planering.<sup>56</sup> Falkheimer och Heide (2007) tar upp fem typiska strategier. Den första strategin *spreja och bönfalla* går ut på att ledningen ska överskölja medarbetarna med all sorts information. Ledningen förutsätter att medarbetarna själva kan sortera ut den oviktiga från viktiga informationen. Utgångspunkten är att om medarbetarna har gott om information kan de fatta bättre beslut. Utifrån den andra strategin *berätta och sälja* får organisationsmedlemmarna något mindre med information. Ledningen kommunicerar endast ut det som de tror har att göra med organisationens kärnverksamhet. För den tredje strategin *understryka och undersöka* tar ledning fram några huvudidéer som de

<sup>54</sup> Aaker, David A & McLoughlin, Damien (2010) Strategic marketing management: global perspectives s.143ff

<sup>55</sup> Aaker & McLoughlin (2010) s.1

<sup>56</sup> Larsson (2009) s.165



sedan låter medarbetarna diskutera. Medarbetarnas åsikter anses viktiga för organisationens utveckling och organisationen har stor tilltro till medarbetarna. I den fjärde strategin *identifiera och besvara* ställs medarbetarna i centrum och det är viktigt att de förstår och får en mening i den komplexa verkligheten. Denna strategi är defensiv och inställningen är att de anställda vet bäst vilka kritiska faktorer som påverkar organisationen. Den femte och sista strategin *undanhålla och försvara* använder ledningsgrupper som väntar med att informera medarbetarna tills de är tvungna. Ledningen antar att information är makt och denna vill de inte dela med sig av. Ett vanligt antagande är att medarbetarna inte kan greppa hela bilden och därför ska de inte få mer information än nödvändigt. I praktiken kan flera strategier användas samtidigt, men tendensen är att de anställda antingen får all information som strategin *spreja och bönfalla* eller nästan ingen information som i strategin *undanhålla och försvara*.<sup>57</sup>

Larsson (2008) tar upp två kommunikativa grundstrategier; innifrån-strategier samt utifrån-strategier. Dessa två grundstrategier innefattar flera understrategier som tillsammans kan appliceras på organisationens kommunikation.

### 2.8.1 Innifrån-strategier

Innifrån-strategier innefattar både envägs- och tvåvägskommunikation. Envägskommunikation innebär främst påverkan och övertalning, medan tvåvägskommunikation är mer inriktad på att tillgodose mottagarens behov. Innifrån-strategier initieras av organisationen och har i princip till syfte att gynna sändaren. Även om påverkan oftast är målet, har en del information endast syfte att ge upplysning. En strategi som placeras under innifrån-strategier är *påverkan- och övertalningsstrategier* som syftar till att influera en annan persons mentala tillstånd genom kommunikation. Strategierna kan användas på många sätt, från kraftfulla påtryckningar till gratiserbjudanden. Det finns ett flertal modeller för hur människor påverkas av kommunikation. En känd modell är AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) som betyder uppmärksamhet, intresse, önskan och handling. I modellen är utgångspunkten att individer fungerar rationellt, vilket innebär att de har en hög grad av medvetenhet samt att kedjan följer en traditionell ordning från inläring till beteende.<sup>58</sup> Påverkans- och övertalningsstrategier används endast för extern kommunikation. Flera av funktionerna för kommunikation, som samhällsrelationer, mediarelationer, kriskommunikation med flera, bidrar till att nå implicita och även explicita mål samt bearbetar och upprätthåller en positiv image. Påverkansstrategier är väsentliga i denna process.<sup>59</sup>

En annan strategi som ingår i innifrån-strategierna är *intresseskapande strategi* som tar större hänsyn till mottagarna än föregående strategi. Sepstrup (1999) har tagit fram en strategi med fyra variabler som syftar till att skapa ett intresse hos målgruppen för organisationens budskap. Den första variabeln är det informationsbehov som mottagaren anses ha och den andra variabeln är den relevans som mottagaren

<sup>57</sup> Falkheimer & Heide (2006) s.94f.

<sup>58</sup> Larsson (2009) s.170ff.

<sup>59</sup> Botan, Carl & Hazleton, Vincent (2006) Public Relations Theory II. s.102

uppfattar för det aktuella ämnet. Den tredje variabeln fokuserar på huruvida mottagaren ser aktivt eller passivt på budskapet. Dessa variabler skapar olika informationspotentialer eller strategiska grunder där potentialen är hög då mottagarna visar intresse för budskapet. Däremot kan intresset hos mottagaren variera och förändras, då den aktiva mottagaren kan bli passiv vice versa. Den fjärde variabeln är den medievana som mottagaren har och denna variabel kan påverka mottagarens uppfattning av budskapet samt organisationen som står bakom det.<sup>60</sup>

### 2.8.2 Utifrån-strategier

Utifrån-strategier är strategier där mottagaren tar initiativet och det blir då deltagare i processen och användare av information. Organisationen ger människor olika former av service, så som stödfunktioner, söksystem och rådgivning, som de kan utnyttja på egen hand. En strategi som kategoriseras som utifrån-strategi är *dialog* som ska kunna initieras och styras av båda parter i en kommunikationsprocess. Det är dock organisationen som planerar och driver en dialogåtgärd. Organisationen lägger krafterna på att tillgodose vad mottagarna efterfrågar med förankring i deras subjektiva behov. Konsekvenserna blir då att organisationen behöver ändra sina system och sina kommunikationsformer och inte att mottagarna ska omvändas. Banks (2000) hävdar att organisationen dessutom måste sträva efter att nå gemensamma lösningar på problem. Detta innebär att organisationen ger upp kontrollen av den aktuella frågan och agendan. Detta förutsätter fyra typer av ansvarstagande; *strävan efter utvidgan av dialog, dialoginriktat ledarskap, konflikthantering samt ett väl underhållet relationsarbete*.<sup>61</sup> Kent och Taylor (2002) säger att dialog inte handlar om processen, utan resultatet som uppkommer, så som förtroende, tillfredsställelse och sympati. Vidare säger de att dialog besitter fem egenskaper; *ömsesidighet, närhet genom spontan kontakt, empati, risken att kommunicera med public under deras termer samt fullt engagemang*.<sup>62</sup>

## 2.9 Varumärkeskommunikation

Mary Lewis (1991) definierade varumärke som de förväntningar och egenskaper som en produkt eller tjänst innefattar och gör denne relevant och distinkt. Ett varumärke innefattar både fysiska och psykiska egenskaper och är extremt kraftfull.<sup>63</sup>

Varumärkeslagen ger företagare ensamrätt att använda de kännetecken som används för att särskilja dennes varor eller tjänster från andras.<sup>64</sup> Under senare år har värdet av starka varumärken uppmärksammats, starka varumärken har stor betydelse. Den senaste tidens utveckling inom varumärkesområdet speglar en viss förskjutning i företagets intresse från materiella till immateriella tillgångar. Med den accelererande globaliseringen och mer konkurrenskraftiga marknaden räcker det inte med bra produkter utan ett starkt varumärke krävs. Utveckling av starka varumärken kräver en varumärkesorienterad organisation. Gromark, Astvik och Melins studie visar att det bland svenska företag finns ett samband mellan varumärkesorientering och lönsamhet,

<sup>60</sup> Larsson (2009) s.176f.

<sup>61</sup> Larsson (2009) s.178ff.

<sup>62</sup> Botan & Hazleton (2006) s.354

<sup>63</sup> Smith (1998) s.482

<sup>64</sup> Lönn (1995) s.174

både vad det gäller varu- och tjänsteproducerande företag. Med varumärkesorientering avses ett medvetet förhållningssätt till att arbeta med varumärken, såväl internt som externt.<sup>65</sup>

Samtliga former av en organisations kommunikation påverkar varumärket. Ett företags varumärke är många gånger mer värt än företagets fysiska och finansiella tillgångar. Starka varumärken skapar uppmärksamhet om företaget. Varumärke är ett resultat av samspel mellan image, profil och identitet. Image måste stämma överens med profil och identitet för att ett varumärke ska vara starkt.<sup>66</sup>

Ett unikt varumärke är svårare att kopiera än en produkt. En alltmer avgörande faktor för våra val är de mentala föreställningar vi har av en viss organisation, dessa skapas genom kommunikation. Organisationer som kan stå för och förknippas med socialt ansvarstagande, god etik samt kvalitet, och som lyckas kommunicera detta har ett klart försprång.<sup>67</sup>

I en konkurrenskraftig värld är det viktigt att utveckla och vårda sitt varumärke. Ett starkt varumärke ger företaget legitimitet. Legitimitet i form av ett starkt, positivt laddat, varumärke underlättar kontakter och relationer med kunder samt underlättar anskaffandet och utvecklandet av kritiska resurser. Den insikten har medfört att varumärket inte längre endast är ett område för marknadsförare utan även för informatörer. Varumärket är en viktig tillgång för organisationer. Det gäller att få de egna produkterna att framstå som unika hos de olika intressenterna.

På senare tid har varumärke hamnat på de flesta organisationers agenda och det läggs ner mycket energi på att diskutera, utveckla och kommunicera varumärken. Många ser idag varumärket som en av de viktigaste tillgångarna en organisation har. Varumärket ses också som ett av de viktigaste konkurrensmedlen. Jönsson (2002) menar till och med att varumärket och upplevelsen av en produkt har blivit viktigare än produkten. Man försöker med varumärke att uttrycka en organisations värden och på så vis skapa ett tydligt intryck på marknaden. Problemet är dock att det är ytterst osäkert vilket det faktiska intrycket blir. Organisationerna försöker med hjälp av varumärket kommunicera något emotionellt värde som är kopplat till produkten och som upplevs som attraktivt av konsumenterna, och därmed kan leda till köp. Varumärket kan ses som ett medium för värderingar och förhoppningar som finns i en organisation och som attraherar olika människor. Det handlar med andra ord om de immateriella värden som kopplas till en organisation.<sup>68</sup>

### **2.9.1 Identitet, image och profil**

Forskning de senaste 30 åren har visat en stor variation av betydelsen över begreppet identitet. Begreppet innebar ursprungligen granskning av en organisations logotyper och symboler, medan det i dagens läge anses vara ett strategiskt verktyg, med flera

<sup>65</sup> Gromark, Johan; Astvik, Thomas Bo & Melin, Frans (2005) Brand Orientation Index s.13f.

<sup>66</sup> Bruzelius & Skärvad (2008) s.124f.

<sup>67</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003) Reflexiv kommunikation. s.17

<sup>68</sup> Heide; Johansson & Simonsson (2005) s. 175f.

underkategorier, för att kunna förstå och hantera organisationens intressenter.<sup>69</sup> Enligt brittiska forskare, så som Yeshin (1998) och Smith (1998) är organisationens identitet den uppfattning som organisationen har om sig själva.<sup>70</sup> Smith (1998) menar även att identitet är en strategisk tillgång som aktivt måste kontrolleras för att kunna hjälpa organisationen att nå dess långsiktiga kommunikationsmål. Om organisationen inte värnar om sin identitet, kommer imagen att påverkas negativt.<sup>71</sup> Woodward (1997) lägger till att identiteten uppkommer från det rådande ekonomiska och politiska klimatet, likväl som i det samhälle organisationen befinner sig i.<sup>72</sup> Enligt Larsson (2008) ersätter identitet profil i internationella sammanhang, men det är samtidigt ett djupare och vidare begrepp som också innefattar publiken. Organisationsidentitet kan definieras som gemensamma föreställningar bland medarbetarna om organisationens gränser, dess specifika karaktär och om vilka förhållningssätt som gäller för orientering av arbetet.<sup>73</sup>

Imagen är samhällets sammanställda uppfattning av organisationen. Alla organisationer har en image och den skapas av allt som rör företaget. Den visuella föreställningen, så som företagslogotypen, uniformer, dofter i butiken, tilltalande inredning samt bemötande och service, är alla betydande för imagen.<sup>74</sup> Imageaspekten har fått allt större betydelse då människor i dag snarast har en relation till företagen och varumärken än till enskilda produkter, en relation som bygger på imagen. En positiv image kan dämpa människors tillfälliga negativa syn på en organisation. Å andra sidan finns det exempel på att en positiv image kan ändras mycket snabbt åt det negativa håller.<sup>75</sup> För att ledningen ska veta hur samhället uppfattar organisationen kan både kvalitativa och kvantitativa undersökningar göras. Tench och Yeomans (2009) tar exempelvis upp en kvantitativ enkätmodell, Kunin scale, där svarsalternativen består av symboler som representerar hur mycket eller litet populationen håller med frågan. I en kvalitativ enkät, kan respondenten skriva ett öppet svar på frågan. Ibland formuleras frågorna med hjälp av projective question technique, varvid respondenten svarar som om denne skulle vara någon annan. När denna typ av frågor ställs, minskar risken att respondenten inte uttrycker sina åsikter, då denne istället får uttrycka sig om vad denne tror att andra tycker och tänker.<sup>76</sup>

Begreppet profil är allmänt känt nationellt, medan uttrycket och dess innebörd är vagt internationellt.<sup>77</sup> Enligt Palm (1994) och Palm och Windahl (1989) är profilen den bild ledningen önskar att andra har av organisationen. Profilen och även varumärket är en planerad process skapad för att göra intryck på omgivningen och därmed uppnå vissa mål. Balmer (2001) tillägger att profilen även är den kommunicerande

<sup>69</sup> Melewar, TC; Bassett, Kara & Simões, Cláudia (2006:11:2) The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. s.139

<sup>70</sup> Yeshin, Tony (2008) *Integrated Marketing Communications*. s.283

<sup>71</sup> Smith PA (1998) *Marketing communications*. s.439

<sup>72</sup> Jacquie L'Etang (2008) *Public Relations*. s.51

<sup>73</sup> Larsson, Larsåke (2009) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. s.115

<sup>74</sup> Yeshin (2008) s.283 & Smith (1998) s.450f.

<sup>75</sup> Larsson (2009) s.115

<sup>76</sup> Tench, Ralph & Yeomans, Liz (2009) *Exploring public relations*. s.208f.

<sup>77</sup> Larsson (2009) s.114

organisationsidentiteten där organisationsmedlemmarna kommunicerar ut sin uppfattning om organisationen till allmänheten.<sup>78</sup> Idealet är att profil och image ska stämma överens, men den önskade och den upplevda bilden stämmer överens med varandra. Det gäller därmed att skapa likhet mellan begreppen genom att stärka profilen.<sup>79</sup>

## 2.10 Förändringskommunikation

Förändringar är vanliga i både privata och offentliga organisationer. Förändringarna kan till exempel vara nya mål och visioner, omstruktureringar och sammanslagningar. Detta är ett komplext fenomen och det är viktigt med kommunikation för att förändringen ska nå sitt syfte.<sup>80</sup> Vi lever i en dynamisk och ständigt föränderlig värld med globalisering, hårdare konkurrens, ökat mediainflytande och miljöhot som leder till radikala förändringar.<sup>81</sup> Förändringar sker som ett resultat av att människor kommunicerar och därför har kommunikationen en central roll när planerade förändringar ska implementeras. Efter att en planerad förändring beslutats måste den kommuniceras till andra berörda. Förändringen måste diskuteras och förhandlas så att de som ska medverka i förändringen förstår den, är överens om värdet av den samt accepterar och genomför den.<sup>82</sup>

Organisationer måste hantera allt fler förändringar med hjälp av kommunikation. Organisationer måste vara kreativa, målmedvetna och lyhörda samt "strida" för att göra sig hörda. De berörda blir överösta med information och för att ledningen ska försäkra sig om att deras budskap kommer fram, förstås och följs måste ledningen ta kommunikationen på allvar. Paton och McCalman (2008) tar upp fem riktlinjer för kommunikation i en förändringsprocess. *Skräddarsy meddelandet* då det är viktigt att tänka på vilken målgrupp som meddelandet riktar sig till. *Använd rätt tonfall*, hur mottagaren tolkar kommunikationen beror både på innehållet och tonfallet. *Lämna rum för feedback*, tänk på att kommunikationen är en tvåvägsprocess och att det är viktigt att föra en dialog. *Var ett bra exempel*, be inte någon annan göra det du själv inte gör. *Försäkra genomslag*, kommunikationskanalen måste kunna leverera meddelandet och ge effekt.<sup>83</sup> Burke (2008) skiljer på innehåll och process i en organisatorisk förändring och han säger att det är viktigt att skilja dem åt. Innehållet har med syftet, strategin, värderingar och vad organisationen är att göra med. Processen innefattar hur förändringen är planerad, startad, implementerad och hur den upprätthålls.<sup>84</sup> Johansson och Heide (2008) tar upp process tillsammans med verktyg och social förändring som ett synsätt på kommunikation i organisationsförändring. Styrkan med verktyg är strävan efter att förbättra kommunikationen vid förändringar i organisationer och svagheten är att kommunikationen behandlas isolerad från sin

<sup>78</sup> Heide, Mars; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2008) Kommunikation & organisation. s.173

<sup>79</sup> Larsson (2009) s.117

<sup>80</sup> Heide; Johansson & Simonsson (2005) s.151

<sup>81</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2006) Strategisk kommunikation. s.97

<sup>82</sup> Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008) Kommunikation i förändringsprocesser. s.24

<sup>83</sup> Paton, Robert A & McCalman, James (2008) Change management: A guide to effective implementation. s.50f.

<sup>84</sup> Burke, W Warner (2008) Organization change: Theory and practice. s.23

organisationskontext. Processens styrka är att det finns ökad förståelse för hur förändringar fullbordas, medan svagheten är att betydelsen försummas av maktdimensioner i organisationer. Den sociala förändringens styrka visar på komplexiteten i kommunikationen vid förändringar, men dess svaghet är att rekommendationer saknas om hur kommunikationen kan förbättras.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Johansson & Heide (2008) s.38f.

## 3. METOD

*Vår studie är en intensiv beskrivande fallstudie, som är en detaljerad undersökning av ett enskilt fall, antingen för sin egen skull, eller för att man menar att fallet belyser ett generellt fenomen eller problem.<sup>86</sup> I detta kapitel redogörs val av metod, urval, tillvägagångssätt, validitet, reliabilitet samt metodproblem för denna studie.*

---

### 3.1 Vetenskaplig ansats

Vi har angripit forskningsfrågan med en induktiv ansats. Vi har observerat ett verkligt fenomen och har samlat in empirisk data vilken vi sedan har analyserat med existerande teori. Vi har samlat in relevant teori som utgångspunkt till den empiriska undersökningen.<sup>87</sup>

### 3.2 Val av metod

Studien genomförs med kvalitativa informantintervjuer samt kvalitativ textanalys. Den kvalitativa metodens syfte är att söka den sorts kvalitet som är typisk för en specifik företeelse.<sup>88</sup>

#### 3.2.1 Kvalitativa informantintervjuer

Vid kvalitativa intervjuer är huvudavsikten inte att jämföra enheter utan att få tillgång till handlingar och händelser som ses som relevanta för undersökningens problemställning.<sup>89</sup> Då mycket information inte går att få genom att läsa olika dokument, är kvalitativa informantintervjuer med insatta informanter den bästa metoden att få djupare kunskap om ämnet. Vi tror att informanterna sitter på mycket information om den strategiska kommunikationen som inte går att få på annat sätt än via intervjuer. Forskningsstrategin är intensiv och syftar till att kartlägga ett stort antal egenskaper hos en eller få enheter, med andra ord är det inte viktigt med många informanter utan att hitta de som har mest kunskap om Apotekets kommunikation.<sup>90</sup>

#### 3.2.2 Kvalitativa textanalyser

Valet av kvalitativ textanalys som datainsamlingsmetod för Apotekets årsredovisningar var given då en kvantitativa innehållsanalys inte skulle kunna ge oss den information som söktes. Eftersom vissa delar är viktigare än andra för denna studie behövdes en intensiv närläsning av texten för att finna dessa delar. Textanalysen i denna studie syftar till att systematisera data genom att klassificera innehållet.<sup>91</sup> Vi kommer endast att granska de manifesta budskapen, vilket är de

---

<sup>86</sup> Esiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2004) Metodpraktikan. s.35

<sup>87</sup> Østbye, Helge; Knapkog, Karl; Helland, Knut & Larsen, Leif Ove (2004) Metodbok för medievetenskap s.110

<sup>88</sup> Jarlbro, Gunilla (2000) Vilken metod är bäst - ingen eller alla? s.165f.

<sup>89</sup> Ryen, Anne (2004) Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier. s.77

<sup>90</sup> Østbye et al. (2004) s.269

<sup>91</sup> Esiasson et al. (2004) s.233 & 235

budskap som kan utläsas på raderna.<sup>92</sup>

### 3.3 Urval intervjuobjekt

Till intervjuerna har ett snöbollsurval tillämpas. Vi kontaktade Eva Fernvall, varumärkesdirektör på Apoteket, för att få kontakt med de personer som besitter mest kunskap om ämnet.<sup>93</sup> De intervjuobjekt som kommer att intervjuas är kommunikationschef Johan Dahlin samt Margareta Seimerson som är presschef för mellersta Norrland.

### 3.4 Urval textdokument

Vi ska genom en kvalitativ textanalys analysera Apotekets årsredovisningar från år 2004 till år 2010. Anledningen till denna tidsspann är för att vi vill se hur Apoteket arbetade innan avregleringen kom på tal samt hur det ser ut i dag. Vi har gjort detta urval efter studiens avgränsning och därmed ökar validiteten.

### 3.5 Källkritik

Vi bedömer våra källor som trovärdiga eftersom att de är förstahandsberättelser. Vi ser inte att de intervjuade skulle ha motiv att förvränga information och då textanalysen visar på samma resultat ökar det trovärdigheten. I teorin har vi till största del primärkällor, men i vissa fall har sekundärkällor tillämpats. Dessa sekundärkällor är dock lika trovärdiga som förstahandskällorna då de är tagna från en vetenskapligt granskad text samt att informationen finns i flera vetenskapligt granskade böcker. Alla digitala källor har hämtats från ursprungssidan för att säkerställa att ingen information förvrängts eller tagits bort. Alla källor har valts ut noggrant för att få en bra representativitet och dess datering och författare finns med i källhänvisningen. Anledningen till att vissa delar av årsredovisningen har eliminerats på förhand är att de inte är representativa för studiens syfte.<sup>94</sup>

### 3.6 Tillvägagångssätt intervjuer

I informantintervjuer agerar svarspersonen som ett sanningsvittne som beskriver hur verkligheten är. Denna typ av intervju har inget behov av att ställa samma frågor till samtliga svarspersoner, då alla kan bidra med olika delar av sanningen. Vid en informantundersökning används det som svarspersonerna säger som källor.<sup>95</sup> Informanten i denna studie har till syfte att bidra med information om hur Apoteket har arbetat med de strategiska kommunikationerna före och efter monopolets avreglering. Vi ska använda oss av informantintervjuer för att få den bästa möjliga skildringen av detta och vi kommer att anpassa frågorna till viss del utefter den person vi intervjuar, då vi vill se om kommunikationen har varit densamma.

Intervjuerna kommer att ske öga mot öga, men en telefonintervju kan genomföras då någon inte är anträffbar. Intervjuernas upplägg kommer att vara halvstrukturerade, då

<sup>92</sup> Esiasson et al. (2008) s.250

<sup>93</sup> Esiasson et al. (2008) s.216

<sup>94</sup> Østbye et al. (2004) s.47ff.

<sup>95</sup> Esiasson et al. (2004) s.253f.



vi tror att intervjupersonerna har information som vi inte har kunnat finna innan intervjuerna. Vi kommer att skicka frågorna i förväg då vissa frågor kan behöva kollas upp av informatanten för att denne ska kunna svara på frågan.

Intervjuerna kommer att spelas in så att ingen information faller bort. Utifrån inspelningen kommer intervjuerna att transkriberas för att kunna användas i analysen. För att systematisera intervjumaterialet kommer vi att använda oss av kodblanketter där vi skriver svaret i korthet, lyfter fram belysande citat och exempel samt slutligen notera egna kommentarer. Då vi arbetar med tolkningar på manifest nivå ska vi använda oss av sammanfattningstekniken koncentrerat vilket innebär att vi förkortar långa uttalanden vid behov. Ingen väsentlig information kommer att gå förlorad, utan detta är bara till för att omformulera långa meningar till korta och koncisa.<sup>96</sup> De inledande frågorna kommer mest troligt inte att tas med i analysen då dessa är avsedda för att värma upp informanten och inte för att samla in väsentlig data.

### 3.7 Tillvägagångssätt textanalys

Vi kommer först att gå igenom redovisningarna för att ta ut de väsentliga delarna till analysen. Anledningen till att vi valt en kvalitativ textanalys före en kvantitativ innehållsanalys beror på att alla delar i texten inte är lika intressanta i fenomenet. Det finns två huvudtyper av textanalytiska frågeställningar; systematisera eller kritiskt granska. Vi kommer att systematisera innehållet i årsredovisningarna då denna typ av textanalys syftar till att klargöra tankestrukturen och logiskt ordna innehållet i texterna.<sup>97</sup> Vi kommer att skriva några preciserande frågor för att konkretisera vårt syfte och frågeställningar. Genom att besvara dessa frågor besvarar vi studiens syfte och frågeställningar. Vi kommer att ha ett öppet förhållningssätt där svaren på frågorna avgörs av det vi hittar i materialet.<sup>98</sup> Resultatet av textanalysen kommer att presenteras i form av löpande text.

### 3.8 Validitet

En hög validitet och reliabilitet är nyckeln till god forskning. Validiteten är hög då det finns en överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator, med andra ord undersöker vi det vi påstår att vi undersöker. Innan studien har vi noga läst in oss på ämnet och utformat teorikapitlet för att kunna konstruera en bra intervjumanual och kodschema samt för att hänga med i samtalet. Den interna validiteten är god då vi har genomarbetade intervjufrågor och kodscheman för textanalysen som besvarar studiens syfte och frågeställningar. Tanken bakom att använda halvstrukturerade informantintervjuer, bygger på att ingen information ska falla bort och att en helhetsbild av fenomenet kan nås. Ytterligare ökar validiteten då textanalysen kan stryka resultaten från intervjuerna. Den externa validiteten påverkas av att vi har valt en kvalitativ metod som huvudsakligen inte har till syfte att generalisera. Vi har dock ambitionen att generalisera till hela Apotekets kommunikation och i viss mån organisationer i liknande situation.<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Esiasson et al. (2008) s.305

<sup>97</sup> Esiasson et al. (2008) s.237f.

<sup>98</sup> Esiasson et al. (2008) s.240ff.

<sup>99</sup> Esiasson et al. (2004) s.61-68

De teoretiska definitionerna har tilldelats flera operationella indikatorer i form av intervjufrågor och kodschema. Dessa operationaliseringar är gjorda efter studiens syfte och frågeställningar vilket leder till en god begreppsvaliditet. Då vår reliabilitet är god och begreppsvaliditet hög blir vår resultatvaliditet bra.

### 3.9 Reliabilitet

Reliabilitet är osystematiska mätfel, så som att en intervjuperson inte kan komma till intervjun. Vi har tagit avstånd från våra egna upplevelser, erfarenheter och åsikter för att behålla en objektivitet genom hela studien. För att denna studie ska ha hög reliabilitet kommer vi att vara två och två vid intervjutillfällena och vid dess transkribering, så att ingen information faller bort. I intervjuerna är vi noga med att inte avbryta informanten utan bara uppmuntra till att fortsätta berätta och om vi inte får svar på frågan ställer vi följdfrågor. Vi har inga vinklade frågor så att det bli informantens berättelse som är det betydande. Eftersom att vi skickar frågorna i förväg ökar reliabiliteten då informanten har tid att kolla upp information. Vi kommer även att försöka i största mån att intervjua de vi avser att intervjua. Vi har inget bortfall och vi kommer att lyssna upprepade gånger på de inspelade intervjuer så att inga hörfel finns med i transkriptionen. Likaså kommer textanalysen att kontrolleras separat av oss båda, så att ingen relevant data har missats. Detta gör att reliabiliteten blir god. Med ett enklare uttryck innebär reliabilitet tillförlitlighet och validitet giltighet.<sup>100</sup>

Replikerbarheten påverkas i fallet då följdfrågor skiljer sig i de olika intervjuerna beroende på hur informanten svarar. Vi har dock tydligt förklarat vad det är vi vill få svar på och vilka följdfrågor som ska ställas då svaren inte är fulländade och vi tror därmed att replikerbarheten är god. Genom ett välformulerat metodkapitel ökar replikerbarheten.<sup>101</sup>

### 3.10 Metodproblem

Tolkningsaspekten kan vara ett hinder i genomförandet av kvalitativa metoder, då forskarens uppfattning och tolkning kan ge ett missvisande resultat.<sup>102</sup> Vi ska därför ha vår synvinkel i åtanke och försöka i största mån att vara opartiska.

Det kan ses som ett problem att endast hålla två intervjuer, men i detta fall tror vi att de valda personerna besitter den information som kan besvara studiens frågeställningar. Stora urval behöver inte nödvändigtvis ger mer eller bättre data än små.<sup>103</sup> Vi tror inte att fler intervjuer kommer att leda till mer information, utan det kommer att leda till mer data att bearbeta om samma sak.

Ett eventuellt problem med intervjuundersökningen är att någon är svår att nå eller på grund av personliga skäl kan infinna sig. Telefonintervjuer kan i detta fall bli aktuellt.

<sup>100</sup> Thurén, Torsten (1991) Vetenskapsteori för nybörjare. s.22

<sup>101</sup> Esiasson et al. (2008) s.33

<sup>102</sup> Esiasson et al. (2004) s.282

<sup>103</sup> Ryen (2004) s.78

Intervjuresultaten ska inte jämföras sinsemellan. Då vi i studiens syfte ska använda intervjuernas svar som fakta för att få en bild av den strategiska kommunikationen är alla svar en del av verkligheten.

Det kan ses som ett problem med ett öppet förhållningssätt i den kvalitativa textanalysen då vi blir beroende av vad som materialet innehåller, vi kan alltså inte uttala oss om något som inte finns där.<sup>104</sup> Vi har tagit i beaktning att alla frågor i kodschemat kanske inte går att besvara genom textanalysen och då vi syftar att använda textanalysen för att jämföra med intervjuerna, tror vi inte att detta kommer att bli ett problem. Detta eventuella problem ser vi dock inte för intervjuerna, då följdfrågor är möjliga.

---

<sup>104</sup> Esiasson et al. (2008) s.246

## 4. EMPIRI

*Följande kapitel syftar till att presentera all den data som studien har genererat. Denna data kommer att analyseras i nästkommande kapitel.*

---

### 4.1 Kvalitativ textanalys

#### 4.1.1 Årsredovisning 2004

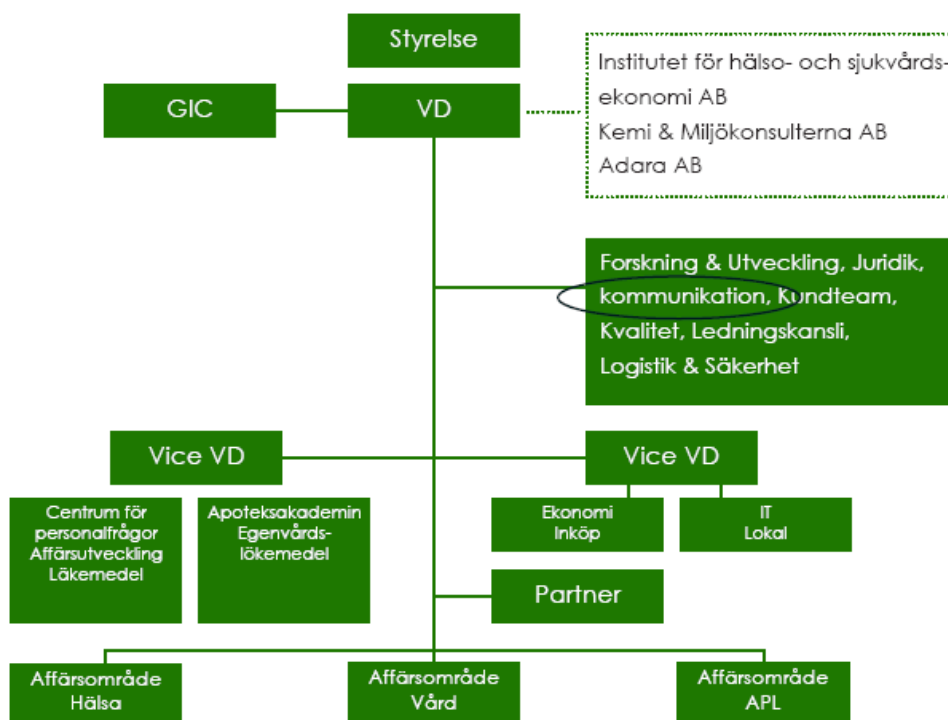
Apotekets vision var år 2004 *Vi gör Sverige friskare*. Apoteket arbetar konsekvent och långsiktigt med att utveckla organisationen och högre upplevd kundnytta hos nya och befintliga privat- och avtalskunder. Apoteket ska också verka vara den första länken i vårdkedjan och främja bättre läkemedelsanvändning. Apoteket ska även arbeta effektivare med marknadsföring och försäljning samt utveckla sortimentet av handelsvaror. De ska också förbättra kundmöten samt verka för en bättre dialog med de viktigaste intressenterna.

Målsättningarna ska uppfyllas genom en kundorienterad och effektiv verksamhet inom ramen för de krav som ägaren ställer. Apoteket ska skapa nytta för sina kunder genom att anpassa servicen till de olika kundgrupperna och samarbeta med sjukvård och omsorg för bästa läkemedelsanvändning. Alla processer ska vara säkra, effektiva och miljöanpassade för att tillgodose kunder och intressenters krav och behov. Kundnyttan i sortimentet av egenvårds-läkemedel och handelsvaror förstärks genom råd från medarbetarna vid apoteken.

Det enskilda privatpersonerna är Apotekets viktigaste målgrupp. Med privatkunder menar Apoteket alla som bor och vistas i Sverige. Ett viktigt verksamhetsområde är arbetet mot avtalskunder inom landsting, kommuner och privata vårdgivare. Apotekets intressenter är privatkunderna, sjukvårdshuvudmännen, staten, tillsynsmyndigheterna, LFN, förskrivarna, läkemedelsdistributörerna, läkemedelsindustrin samt olika folkrörelser.

Apoteket har sedan tidigare väl utvecklade tjänster och kunderbjudanden till allmänheten. Via lokala apotek och kompletterande kundkanaler erbjuds en säker och snabb läkemedelsförsörjning till privatkunder i hela landet. Ett led i Apotekets strävan att utveckla sin rådgivande roll i samhället är satsningarna på så kallade Hälsotorg. Begreppet Hälsotorg är ett koncept som innebär att ett apotek samarbetar med distriktssköterskor, dietister eller andra vårdprofessioner utifrån de lokala kundernas behov och förutsättningar. Apotekets webbplats [apoteket.se](http://apoteket.se) är ytterligare en kanal för information om läkemedel liksom läkemedelsupplysningen och giftinformationscentralen.

Kommunikationsfunktionen ligger under vdn och är en av flera stabs- och stödfunktioner, se figur 4.1.1.



Figur 4.1.1 Apotekets organisationsstruktur år 2004

#### 4.1.2 Årsredovisning 2005

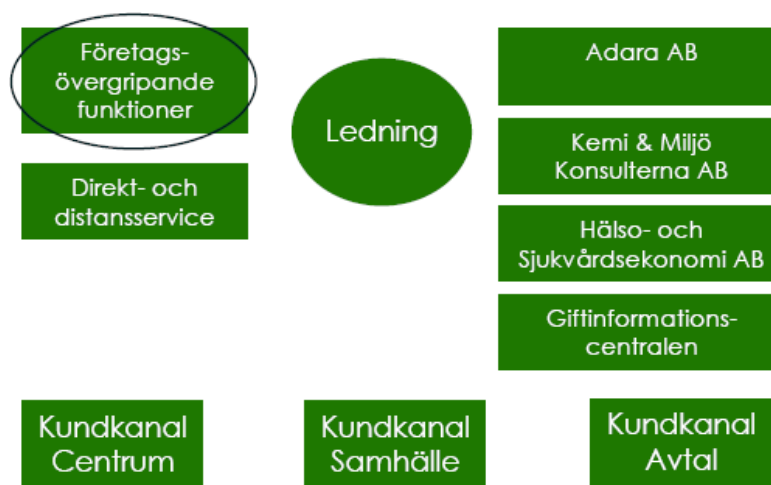
Apotekets vision var år 2005 *Vi gör Sverige friskare*. De mål som har störst betydelse för apotekets framtid har identifierats och är att kunderna ska vara mycket nöjda med helhetsintrycket av Apoteket. Apoteket ska vara en attraktiv arbetsgivare med motiverade medarbetare. Apoteket ska skapa synlig samhällsnytta samt ett ekonomiskt resultat som motsvarar ägarens krav, möjliggör investeringar för framtidsåtgärder och tillgodoser behov av konsolidering.

För att nå målen fokuserar Apoteket på att utveckla verksamheten inom ett antal prioriterade områden. För att nå det första målet ska tillgängligheten och servicen öka genom kortare väntetider, utökade öppettider samt fler försäljningsställen. Apoteket satsar hårt att erbjuda både rådgivning och varubeställning via fler kundkanaler än de lokala apoteken, exempelvis via telefon, e-post och Internet. För att nå det andra målet Apoteket har under 2005 fortsatt arbetet med att skapa goda förutsättningar för motiverade och delaktiga medarbetare med fokus på utveckling och engagemang genom att bland annat initiera en ny arbetsmetodik. För att nå det sista målet ska Apoteket fortsätta ha hög kvalitet och kostnadseffektivitet.

Apoteket har ingen tydlig målgrupp, då de är den enda aktören på marknaden, men privatkunder utgör största delen, 79%, av den totala försäljningen. Apotekets intressenter är privatkunderna, sjukvårdshuvudmännen, staten, tillsynsmyndigheterna, LFN, förskrivarna, läkemedelsdistributörerna, läkemedelsindustrin, medarbetarna samt olika folkrörelser.

Apotekets har ett kundcentrum via telefon där kunderna omedelbart kommer i kontakt med apotekspersonal som kan ge information om läkemedel, rådgivning om hälsa och livsstil, samt svara på frågor om priser och öppettider. Apoteket erbjuder även Plusmedlemskap för den kund som önskar mer kunskaper om hälsa och egenvård. Medlemmarna bjuds in till temakvällar, erhåller medlemsbrev och samlar poäng på inköp som inte klassas som läkemedel. Det finns också möjlighet för alla som vill att få utökad service genom att bli stamkund hos Apoteket. Apoteket satsar även på bokad rådgivning där kunderna kan boka tid hos en farmaceut på Apoteket för att diskutera sina läkemedel och göra en läkemedelsprofil. Hälsocoacher finns även sedan 2005 på ett antal apotek i landet. Tjänsten lanserades i samband med Apotekets kampanj om hjärt-/kärlsjukdomar. Mot en mindre avgift mäts blodtryck och ges råd om kost, motion och rökavvänjning. Hälsotorg är ett fortsatt projekt som drivs i samarbete mellan Apoteket, landstingen och ett antal kommuner.

Kommunikationsavdelningen är en av Apotekets övergripande funktioner i direkt relation till ledningen, se figur 4.1.2.



**Figur 4.1.2** Apotekets organisationsstruktur år 2005

### 4.1.3 Årsredovisning 2006

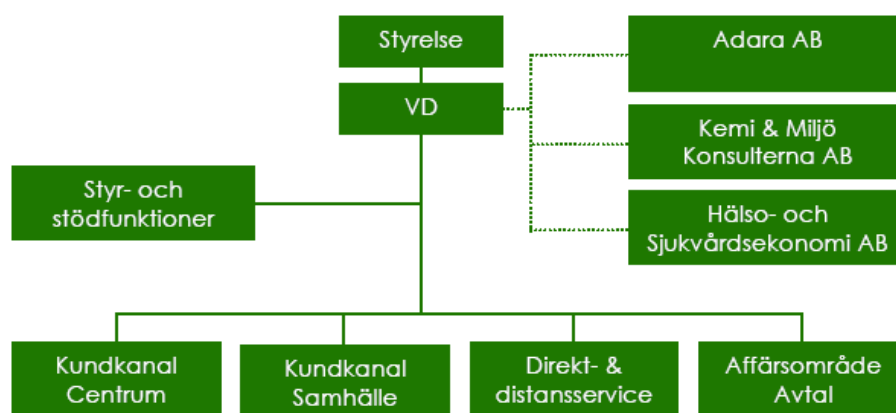
Apotekets vision var år 2006 *Vi gör Sverige friskare*. De viktigaste målen är att kunderna ska vara mycket nöjda med helhetsintrycket av Apoteket. Apoteket ska vara en attraktiv arbetsgivare med motiverade medarbetare och organisationen ska skapa synlig samhällsnytta. Fram till 2006 har Apoteket haft monopol på marknaden med ensamrätt på läkemedel. Från att vara hela marknaden planerar Apoteket nu att bli ett av flera företag på marknaden och den förändringen ligger till grund för det förnyelse arbete, som pågår kring vision, affärsidé och kärnvärden.

För att öka tillgänglighet och service prioriterar Apoteket arbetet med att korta väntetiderna och utöka öppethållandet. Apoteket skapar samhällsnytta främst genom god tillgänglighet, farmaceutisk rådgivning och en kostnadseffektiv läkemedelshantering i hela kedjan.

Privatkunder utgör 76,8% av den totala försäljningen och är därmed Apotekets primära målgrupp. Plusmedlemmarna ökar i snitt med 1 500 varje vecka och blir en allt viktigare målgrupp inom Apotekets privatkundssektion. Målgruppen för Hälsotorget ökar och de är de kunder som är intresserade av livsstilsfrågor för att kunna förebygga ohälsa, kunder i riskgrupp och kunder med diagnostiserad sjukdom orsakad av ohälsosam livsstil. Inga intressenter, förutom kunder, nämns i årsredovisningen.

På landets alla traditionella apotek, Apoteket Shop liksom i de alternativa kundkanalerna Kundcentrum och Apotekets webbsida ska Apoteket svara för en kvalificerad farmaceutisk rådgivning. Apotekets Kundcentrum är tillgängligt för kunderna hela dygnet. Bokad rådgivning med en specialutbildad farmaceut expanderar och erbjuds idag på 600 apotek. Rådgivning sker utifrån kundens behov och erbjuds också via Apotekets Kundcentrum. Apoteket har börjat med hemleverans av medicin. Genom TV-reklam och andra aktiviteter har kännedomen om tjänsten ökat och resulterat i 10 000 registrerade kunder i december 2006. På 130 apotek i landet erbjuder Apotekets hälsocoacher råd till kunder som vill sluta röka, börja motionera, börja äta rätt eller stressa mindre. Hälsotorgskonceptet fortgår och är en del i Apotekets målsättning att vara en erkänd hälsoaktör.

Kommunikationsfunktionen ligger under vdn och är en av flera stabs- och stödfunktioner, se figur 4.1.3.



**Figur 4.1.3** Apotekets organisationsstruktur år 2006

#### 4.1.4 Årsredovisning 2007

Apotekets tog fram en ny vision var år 2007, *Ett liv i hälsa*. Målsättningen är att kunderna ska uppleva Apoteket som trovärdigt, omtänksamt, handlingskraftigt och nytänkande. Detta är Apotekets kärnvärden, som ska genomsyra all handling och alla kontakter med kunder och andra intressenter. Apoteket vill vara första valet för kunderna när det gäller såväl läkemedel som egenvårdsprodukter. Apoteket vill vara en attraktiv arbetsgivare, med motiverade och kompetenta medarbetare, som stöds av ett gott ledarskap.

Utgångspunkten för det strategiska arbetet är att Apoteket ska vara väl förberett för kommande förändringar, samtidigt som företaget på bästa sätt ska fullgöra sitt





#### 4.1.5 Årsredovisning 2008

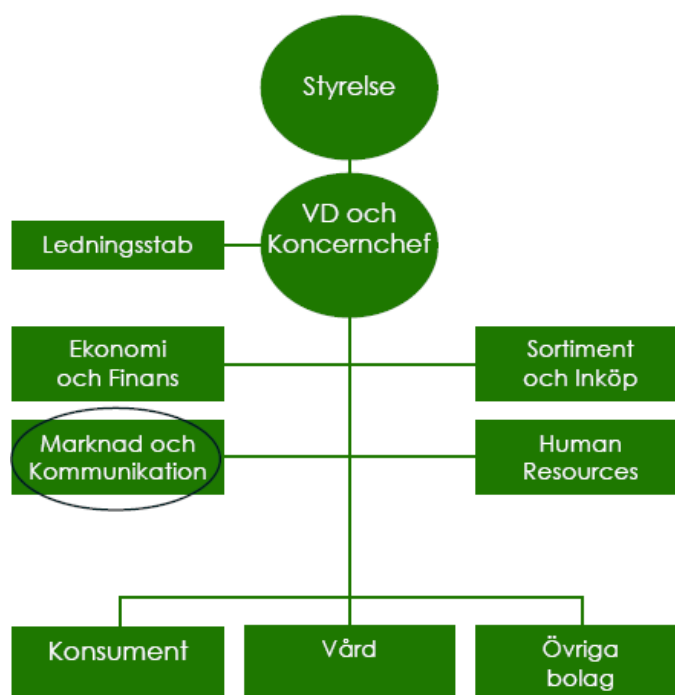
Apotekets vision var år 2008 *Ett liv i hälsa*. Apotekets har tagit fram fler långsiktiga mål som ska nås senast år 2012. Apoteket ska behålla och vidareutveckla ett starkt varumärke och vara ledande inom hälsa och läkemedel. Det ska vara effektiva processer med hjälp av modern informationsteknik. Apoteket ska vara det attraktiva alternativet för den som vill utvecklas inom farmaci, ledarskap, affärsmannaskap och företagande.

Apotekets strategier för att nå de långsiktiga målen är att utveckla nya erbjudanden till privatpersoner samt vård- och omsorgsmarknaden. Apoteket ska förstärkas som en del av hälsoindustrin samt utveckla nya innovativa lösningar och tjänster, med hälsoperspektivet i fokus. Apoteket ska fokusera på kundbemötandet och satsa på en multikanalsstrategi där olika försäljningskanaler ska samverka och förstärka varandra. Apoteket ska också tydliggöra satsningen samt ge fokus på erbjudanden och tjänster riktade mot vård- och omsorgsmarknaden. Apoteket ska även stärka chefer och medarbetare i utveckling mot ökad konkurrens så att Apotekets varumärke stärks. Det strategiska processerna för 2008 är sortimentsutveckling, varumärkesplattform, marknadsutveckling samt kanal- och etableringsprojekt. Apoteket ska även pilotgenomföra ett franchiseprojekt samt en förstudie av effektiv varuförsörjning. Apoteket satsar på att miljöcertifieras enligt ISO 14001 och fokuserar även mer på intern kommunikation med nya arbetssätt och utveckling medarbetarnas affärsmannaskap.

Privatkunder utgör 76% av den totala försäljningen och är därmed Apotekets primära målgrupp. Bildandet av de helägda dotterbolagen Apoteket Farmaci AB och Apoteket Produktion & Laboratorier AB (APL) ger Apoteket en tydligare positionering på marknaden och ett ökat kundfokus. Syftet är att i ännu högre grad anpassa tjänster och produkter till kundernas behov. De intressenter som nämns i årsredovisningen är konsumenter, patienter, vårdgivare och medarbetare.

Apoteket förbereder sig för den nya marknadssituationen, bland annat genom att stärka kundupplevelsen och utveckla servicenivån. Apoteket erbjuder kvalificerad rådgivning i alla försäljningskanaler, också på apoteket.se och via Kundcentrum. Merparten av apoteken erbjuder bokad rådgivning. På 113 apotek finns dessutom hälsocoacher som erbjuder rådgivning och stöd till kunder som vill ha hjälp med långsiktiga livsstilsförändringar för att må bättre. För att möta den hälsomedvetne konsumentens förväntningar krävs en ständig utveckling av sortimentet, där Apotekets egna märkesvaror, bland annat varumärket Apoliva, är av stor strategisk betydelse. Under 2008 introducerade Apoteket ett helt nytt produktområde, hjälpmedel för ett bättre sexliv i samarbete med Riksförbundet för sexuell upplysning, RFSU. Utöver detta utnyttjas webbplatsen i kampanjer. Hela Apoteket-koncernen och alla butiker är miljöcertifierade enligt ISO 14001 och Apoteket arbetar aktivt med miljöfrågor.

Kommunikationsfunktionen ligger under vd, koncernchef och ledningsstab, se figur 4.1.5.



**Figur 4.1.5** Apotekets organisationsstruktur år 2008

#### 4.1.6 Årsredovisning 2009

Apotekets vision var år 2009 *Ett liv i hälsa*. Apotekets långsiktiga målbild 2012 är att Apoteket ska vara den ledande och mest attraktiva apoteksaktören i Sverige. Det innebär bland annat att Apoteket är positionerat som den moderna fackhandelskedjan inom hälsoområdet, är vårdens och omsorgens mest attraktiva partner, både när det gäller läkemedelsförsörjning och patientsäker läkemedelsanvändning och har en hög effektivitet och god lönsamhet. Apoteket ska vara marknadsledande på produkter som riktar sig till marknaden för djurläkemedel och ska ha en stark position som franchisegivare och affärspartner.

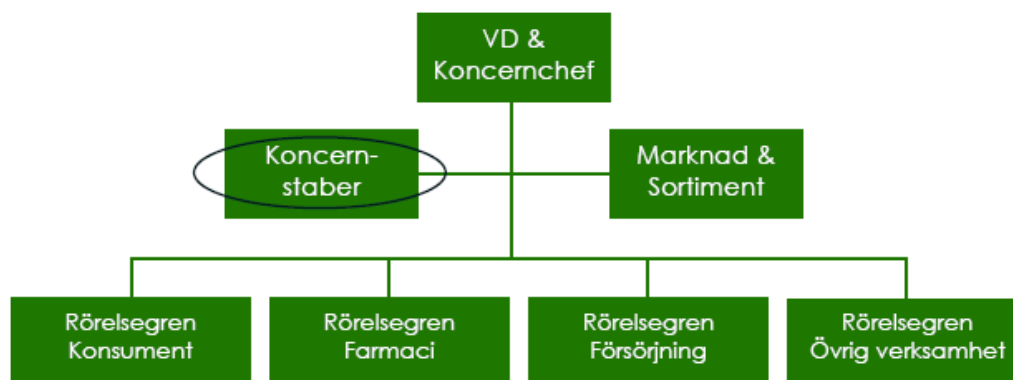
För att utveckla verksamheten enligt visionen och de långsiktiga målen för 2012 arbetar Apoteket utifrån ett antal strategier på koncernnivå. De koncernövergripande strategierna omfattar främst Apotekets varumärke, kommunikation, medarbetare, partners, sortiment, IT och kostnadseffektivitet.

Privatkunder utgör 69% av den totala försäljningen och är därmed Apotekets primära målgrupp. Inga intressenter, förutom kunder, nämns i årsredovisningen.

Det lokala apoteket, som kan erbjuda trygg och personlig service, är fortfarande mycket viktigt för konsumenterna. Samtidigt ökar tillgången till och användningen av internet, också i äldre åldersgrupper. Interaktiviteten på internet och sociala medier som Facebook, bloggar och Twitter engagerar och berör många människor och Apoteket är en del av detta medium. Apotekets nya webbshop, som lanserades i maj 2009, breddar erbjudandet och ökar tillgängligheten dygnet runt. Utöver detta är de egna märkesvarorna ett viktigt satsningsområde och Apoteket har idag fyra egna produktvarumärken; Apoteket, Apoliva, Hudsalva Försvaret samt Apotekets senap och

saffran med mera. Apotekets fortsätter att arbeta med att medarbetarna ska ha ett stort läkemedelskunnande och Apoteket erbjuder kvalificerad information och rådgivning i alla försäljningskanaler. Apoteket fortsätter även att utveckla nya tjänster och under 2010 lanseras Apotekets Hålsokoll, som visar framtida risk för hjärt-kärlsjukdom och ger stöd och inspiration att förbättra levnadsvanorna så att risken att insjukna minskar.

Kommunikationsfunktionen ligger under vd och koncernchef, se figur 4.1.6.



Figur 4.1.6 Apotekets organisationsstruktur år 2009

## 4.2 Kvalitativa informantintervjuer

### 4.2.1 Johan Dahlin, kommunikationschef på Apoteket (10 dec 2010)

Apoteket har två marknadsfunktioner, en som riktar sig till marknadssegmentet och en som riktar sig till samhällssegmentet. Arbetet på varumärke- och kommunikationsstaben är att integrera kommunikationen till dessa segment. Rollen för marknadskommunikationsavdelningen har blivit än mer viktig på en konkurrensutsatt marknad. Det är skillnad på kommunikationen då den har förändrats så till vida att Apoteket måste bättra sig, men det har också varit så att Apoteket har haft en hel del informationsuppdrag och samhällsuppdrag under monopoletiden som Apoteket inte längre har i en konkurrensutsatt situation exempelvis giftinformationscentralen. En del informationsuppgifter var kopplade till Apoteket som ensam aktör på marknaden vilket det inte är i dag. Därför blir det en minskning av information men samtidigt en ökning, så till vida att det är konkurrens där vi ser att det är behövs helt annan marknadsaktivitet, främst då riktat till marknadssegmentet.

Apoteket har en stabsfunktion som svarar mot den storlek de har på marknaden och där har det skett en minskning. Apoteket hade tidigare 1000 apotek och nu har de 300 apotek och därför måste de dra ner. Däremot kvarstår samma funktioner, intern- och externkommunikation. Apoteket har minskat av ett skäl, men och andra sidan kan man säga att behovet för strategisk kommunikation har ökat. I och med att från att vara helt själva till att nu ha en situation där Apoteket verkligen måste veta vad de vill lyfta fram. Konkurrensen på en omreglerad marknad är mycket hårdare, att komma ut med ett erbjudande och få genomslag, till exempel i media är utmanande.

Kommunikationen har inte haft så mycket med omregleringen att göra, för år 2006 tog Apoteket fram en ny vision, ett liv i hälsa, och en ny mission och kärnvärden. Apoteket tog också fram förhållningssätt som personalen skulle ha så att kunderna skulle uppleva de önskade kärnvärdena med trovärdighet i förgrunden. Det gjorde Apoteket med vetskap om att det krävs en omsvängning oavsett om politikerna kommer genomdriva en omreglering av apoteksmarknaden eller inte. Den nya visionen, missionen och kärnvärdena jobbades igenom med alla elva tusen medarbetare. Det var ett viktigt fundament till kommunikationen och man hade positionerat synen på vad företaget skulle stå för.

Målen med den strategiska kommunikationen innan avregleringen var annorlunda. Apoteket hade andra uppdrag på den tiden och det handlade väldigt mycket om samhällsinformationsansvaret. År 2008 var det andra kommunikativa mål som handlade både om att förbereda Apoteket för en ny marknad och positionera sig, men också att underlätta omregleringen så att den gick så smidigt som möjligt. Det har svängt i olika perioder och nu är Apoteket inne i en situation där det är ett konkurrensläge och gör att de olika aktörerna försöker positionera sig och det försöker Apoteket också att göra.

För att nå ut till målgruppen efter avregleringen arbetar Apoteket övergripande med att sätta bilden av att de även i fortsättningen ska vara och uppfattas som den marknadsledande aktören på apoteksmarknaden. Apoteket hade marknadskommunikation även då och jobbade mycket med utbudsannonsering i köpreklam, PR och media. Kanalerna och sättet att nå ut är i sig inte särskilt annorlunda än innan avregleringen.

Målgruppen har i sig inte förändrats, men som alla andra aktörer tittar Apoteket särskilt på vilka grupper som kommer ofta till Apoteket och som Apoteket vill göra lite extra för. Apoteket ska vara ett apotek för alla, men vissa segment är mer betydande än andra, till exempel barnfamiljer och aktiva som kommer oftare till Apoteket. Det är egentligen ingen skillnad, möjligen förtydliga i vissa uttryck.

Det kommer att ta ett tag innan marknaden sätter det faktum att det finns flera apoteksaktörer, men Johan Dahlin tror att det finns en viss förvirring bland olika kunder om hur det har förändrats. Vissa tror att Apoteket inte finns kvar längre. Det kommer också att dröja ett tag innan Apoteket förstår var olika apoteksaktörerna vill välja att profilera sig på. Apoteket upplever att en del apoteksaktörer ligger ganska nära dem och andra försöker profilera sig annorlunda, och det är själva poängen med en marknad. Om ett antal år kommer en ganska tydlig kristallisering hos olika produkter och tjänster att erbjudas av olika aktörer och det är mycket möjligt att det kommer att ske en överetablering. I förlängningen leder det till större tillgänglighet, generösare öppettider och ett bredare utbud av produkter och tjänster.

I en konkurrenssituation måste man skärpa sig, man måste vässa sig och man måste välja; man måste helt enkelt bli tydligare i det man säger och gör. Det blir andra förutsättningar och konkurrenssituationen i sig gör att man väljer lite olika lösningar

där olika aktörer väljer att lyfta fram olika saker. Det här ger mer information och mer valmöjlighet till kunder, så det återstår att se hur de kommer att agera.

#### **4.2.2 Margareta Seimerson, Apotekets regionsschef och presskontakt för mellersta Norrland (10 dec 2010)**

Apoteket vill att kunderna ska vara nöjda med dem som företag och Apoteket tycker att det är viktigt att vara ärliga mot kunden. Denna målsättning är desto viktigare i dag där Apoteket kan att de är trovärdiga. Apoteket har på en konkurrensutsatt marknad möjlighet att visa mycket bättre vad de gör, eftersom att de kan jämföras.

Kommunikationen gick förut mer ut på att man redan var sjuk, medan Apoteket numera kommunicerar mer om att man kan jobba förebyggande med sin hälsa. Hälsokollen är ett exempel på det här. Att vara en liten annan typ av hälsoaktör är en stor skillnad som Apoteket jobbar med. Hälsokollen har funnits i ganska många år, men Apoteket har inte kommunicerat det så väl förrän nu på en konkurrensutsatt marknad.

Margareta Seimerson förklarar avregleringsprocessen som att ”mycket har ryckts ut från det stora tunga fartyget Apoteket och man har gjort en massa jollar.” Apoteket tydliggör och synliggör numera visionen på ett sätt att det får mer kraft. Kunderna har svårt att se skillnader mellan olika apoteksaktörer har Apoteket sett i undersökningar. Frågan är om det spelar någon roll för kunden, och det hoppas Apoteket att det ska göra. Kunderna ska kunna välja Apoteket för tjänster som gör att man kan mer om sin hälsa.

Innan avregleringen hade Apoteket ett ganska likvärdigt mål, men Margareta Seimerson tror att det blir mycket tydligare för alla som jobbar för Apoteket vad de faktiskt har för mål. Apoteket specialutbildar och anställer personer som ska jobba med rådgivning. Apoteket vill vara en attraktiv arbetsgivare, att det finns möjlighet att jobba med olika saker hos dem och det är bra att kommunicera, både mot kunder och de som vill jobba. Apoteket vill uppfattas som mindre kontrollerade och mer följsam.

För att nå ut till målgrupperna innan avregleringen gjordes flertalet kampanjer, precis som nu efter avregleringen. Apoteket har haft sina kunder under hela deras livstid och de har hög igenkänning av varumärket. Vad man kan göra på Apoteket är dock inte längre densamma och det vill organisationen tydliggöra. Det är en stor skillnad som de jobbar med. Apoteket har numera även Facebook och på apoteket.se kan kunden e-handla alla produkter. Just e-handeln har dock Apoteket haft ganska länge. Apoteket har verkat ganska mycket via föreningar och gentemot kund lokalt. Facebook är väldigt personligt, men mycket mer opersonligt ändå. Det har inte den nära relationen och det anser Margareta Seimerson att Apoteket ska behålla. Apoteket måste tänka på att de nya medierna är otroligt viktiga. I dag går kunden lite varsomhelst för att handla produkter, och detta gäller även med apotek.

Målgruppen har förändrats så till att Apoteket numera kan man jobba mot en specifik kundgrupp, som till exempel är föräldrar med barn. Förut hade Apoteket alla som målgrupp, så det är ganska stor skillnad till hur det ser ut i dag. Innan kunde inte

Apoteket väljer målgrupp och kunden kunde inte heller välja. Förut försökte Apoteket anpassa sig till alla, men i dag kan man både som kund och företag välja aktivt. Apoteket kan exempelvis vända sig till kvinnor +45 och föräldrar då företaget känner att det skulle passa dem bra. Apoteket är dock Sveriges apotek och de vill att alla kunder ska känna sig välkomna oavsett vad de har för ursprung eller vad de vill köpa.

I dagens samhälle är det vanligt att kunden vill ha information när denne själv vill ha det. Apoteket vill gärna stärka det de är bra på. Det är en viktig del att synas och vara med och att inte bara finnas på föreningar. Som ung i dag har man förmodligen ingen aning var man kan få personlig rådgivning på Apoteket och där finns ett glapp. Där anser att Margareta Seimerson att Apoteket behöver kommunicera på ett annat sätt och det är en av Apotekets mål att bli mer synliga.

## 5. ANALYS

*För att kunna besvara frågeställningarna till studien analyseras nedan studieresultatet och kopplas samman med de teorier som tidigare har tagits upp.*

---

### 5.1 Marknadsformer

Till skillnad från en monopolmarknad gynnar konkurrensmarknaden konsumenten då en valmöjlighet finns. På en konkurrensmarknad arbetar producenterna aktivt för att utveckla sina produkter och för Apoteket innebär monopolavregleringen att organisationen lättare kan visa vad de gör och hur de arbetar. Avregleringen har även gjort att Apoteket bättre kan visa det de är bra på då de inte längre behöver anpassa sig till alla intressenter. De kan aktivt utveckla och kostnadseffektivisera sina produkter och tjänster samt lättare framhäva specifika segment.

Organisationen och dess marknadskommunikation kan delas upp i mikro- och makromiljö. Makromiljön utgör de externa faktorerna och mikromiljön behandlar de interna faktorerna. Fram till 1 juli år 2009 hade Apoteket ett avtal med staten som gjorde att de hade ensamrätt på läkemedelsförsäljning i Sverige. I och med avregleringen av apoteksmonopolet har Apotekets makromiljö förändrats. Detta medför även att mikromiljön har förändrats på så sätt att Apoteket befinner sig i ett konkurrensläge vilket leder till att kunder och andra intressenter har andra aktörer att välja på.

### 5.2 Intressenter

De olika intressenterna bidrar till organisationen på olika sätt och för att en organisation ska fungera på en marknad måste goda relationer till omvärlden hållas. Intressenterna kan delas in i fyra segment; samhälle, marknad, finansiärer samt medarbetare. Apoteket har två marknadsfunktioner, en som riktar sig till marknadssegmentet och en som riktar sig till samhällssegmentet. Arbetet på staben varumärke och kommunikation är att integrera kommunikationen till dessa segment. Intressentmodellen för Apoteket har förändrats efter avregleringen då samhällssegmentet har blivit mindre betydande. I dag ligger en hel del informations- och samhällsupdrag hos Läkemedelsverket som tidigare Apoteket ansvarade för. Rollen för marknadskommunikationsavdelningen på Apoteket har därför blivit än mer viktig på en konkurrensutsatt marknad. Det krävs en helt annan marknadsaktivitet på en konkurrensutsatt marknad.

» I dag kan man både som kund och företag välja aktivt. «

Margareta Seimerson

Intressenter bidrar till organisationen samtidigt som de kräver något tillbaka. Apoteket ägs av staten och bidrar med kapital till verksamheten, staten kräver i gengäld en lönsam organisation. Kunderna är för många organisationer den viktigaste

intressentgruppen. Utan kunder har den viktigaste förutsättningen för organisationens verksamhet försvunnit. Apotekets kunder utgör ungefär 75 procent av den totala försäljningen och de kräver ett stort sortiment, prisvärda och kvalitativa produkter och tjänster tillbaka. En annan viktig intressent för Apoteket är olika föreningar, så som Reumatikerförbundet. Denna intressentgrupp driver medlemmarnas intressen. Apotekets intressenter har inte förändrats efter avregleringen, dock har ett större fokus lagts på kunderna, då denna intressentgrupp i dagens läge har andra aktörer att välja på. Innan avregleringen var var Plusmedlemmarna inom kundintressentgruppen en viktig målgrupp, men efter avregleringen har denna målgrupp upphört och förmånerna från medlemskapet gäller numera alla kunder på Apoteket.

Intressenter kan delas in i latent, medvetna och aktiva grupper samt en icke-intressent. Alla intressenter blir aktiverad av olika typer av frågor; vissa engagerar sig i alla aktuella frågor, medan andra är omedvetna om vilka frågor som är aktuella. Vissa engagerar sig inom ett visst område, medan andra enbart intresserar sig för högaktuella frågor.

### 5.3 Apotekets strategiska marknadskommunikation

Organisationer i dagens samhälle delar ett starkt fokus på marknadskommunikation som syftar till allt från försäljning och reklam till produktframtagning och distribution.

Målen med den strategiska kommunikationen innan avregleringen var annorlunda. Apoteket hade andra uppdrag på den tiden och det handlade väldigt mycket om samhällsinformationsansvaret. År 2008 var det andra kommunikativa mål som handlade både om att förbereda Apoteket för en ny marknad och positionera sig, men också att underlätta omregleringen så att den gick så smidigt som möjligt.

*» Rollen för marknadskommunikationsavdelningen har blivit än mer viktig på en konkurrensutsatt marknad i och med att vi har konkurrens i detaljhandelsaffären. «*

Johan Dahlin

Organisationen måste kontinuerligt se över sina möjligheter och hot på marknaden för att kunna hantera dessa på bästa sätt. Innan avregleringen kommunicerade Apoteket mer till de som redan var sjuka, medan Apoteket numera kommunicerar mer till de som vill jobba förebyggande med sin hälsa. Kommunikationsstrategin kräver både en kreativ strategi samt en mediestrategi, vilket är budskapet och hur ska det levereras.

Det finns fem olika segment om hur organisationen kan framföra sina kommunikativa aktiviteter: produktions-, produkt-, försäljnings-, marknadsförings- och samhällsbeaktande koncepten. Innan avregleringen behövde Apoteket inte positionera sig, då de var den enda aktören på marknaden. För att i dag vara den mest attraktiva apoteksaktören i Sverige positionerar Apoteket sig som den moderna



fackhandelskedjan inom hälsoområdet och är vårdens och omsorgens mest attraktiva partner, både när det gäller läkemedelsförsörjning och patientsäker läkemedelsanvändning och har en hög effektivitet och god lönsamhet.

## 5.4 Marknads- och målgruppssegmentering

Organisationen kan med hjälp av marknads- och målgruppssegmentering nå ut till de olika intressenterna i intressentmodellen. Apotekets målgrupp ser likadan ut i dag som innan avregleringen, den skillnad som finns är att de i vissa marknadsföringsåtgärder kan rikta in sig till en del av målgruppen. Vissa segment är mer betydande än andra, till exempel barnfamiljer och aktiva, som besöker Apoteket oftare. Efter avregleringen riktar Apoteket mer av sin kommunikation till en frisk målgrupp, då främst med handelsvaror och hälsoförebyggande produkter och tjänster.

Kommunikationsavdelningen kan via intressentmodellen nå ut till marknaden med hjälp av masskommunikation eller marknadssegmentering. Inom masskommunikationen ses populationen som en homogen grupp och anpassas sällan till specifika målgrupper. Marknadssegmentering delar däremot upp populationen i olika målgrupper, eller segment, där varje grupp har specifika egenskaper och karaktärer. Efter avregleringen har Apoteket identifierat en ny målgrupp, djurägare, och har därmed utökat sortimentet med djurläkemedel och -handelsvaror.

De attraktiva segmenten är de som är mest lönsamma för organisationen, så som lojala kundgrupper. Segmenteringen gör att resurserna kan fokuseras till rätt plats i organisationen. Apoteket kan numera kommunicera mot en specifik kundgrupp eftersom de inte längre har samma samhällsansvar. Apoteket är dock Sveriges apotek och de vill att alla kunder ska känna sig välkomna oavsett vad de har för ursprung eller vad de vill köpa.

Att positionera sig på marknaden är en möjlighet för organisationen att implementera en mental ställning till befintliga konkurrenter. Apoteket är inne i en situation där det är ett konkurrensläge och gör att de olika aktörerna försöker positionera sig och det försöker Apoteket också att göra. Apoteket bildade år 2008 dotterbolagen Apoteket Farmaci AB och Apoteket Produktion & Laboratorier AB (APL) för att tydligare positionera sig på marknaden samt öka kundfokuset.

## 5.5 Tillämpning av promotionmixen

Promotionmixen består av olika kommunikationsverktyg tillgängliga för kommunikatorn. De grundläggande delarna innefattar reklam, personlig försäljning public relations samt sales promotion. För att nå ut till målgruppen efter avregleringen arbetar Apoteket övergripande med att sätta bilden av att de även i fortsättningen ska vara och uppfattas som den marknadsledande aktören på apoteksmarknaden.

» Konkurrensen på en omreglerad marknad är mycket hårdare, att komma ut med ett erbjudande och få genomslag, till exempel i media är utmanande. «

Johan Dahlin

Apoteket hade marknadskommunikation även innan avregleringen och jobbade mycket med utbudsannonsering i köpreklam, PR och media. Kanalerna och sättet att nå ut är i sig inte särskilt annorlunda än innan avregleringen för Apoteket.

## 5.6 Vision, mål och strategier

Visionen visar var organisationen vill befinna sig i en mer eller mindre bestämd framtid. Apotekets vision fram till år 2007 var *Vi gör Sverige friskare* och från år 2007 och framåt är den *Ett liv i hälsa*. Förändringar är vanliga i både privata och offentliga organisationer. Förändringarna kan till exempel vara nya mål och visioner, omstruktureringar och sammanslagningar. Från år 2007 finns en ny vision, mission och kärnvärden, som de tidigare inte hade arbetat med. Kärnvärdena som arbetades fram är trovärdiga, nytänkande, omtänksamma och handlingskraftiga. Detta för att förbereda verksamheten för eventuell framtida konkurrenssituation. Det var ett viktigt fundament till kommunikationen och Apoteket hade positionerat synen på vad företaget skulle stå för. Apoteket tog också fram ett nytt förhållningssätt som personalen skulle ha så att kunderna skulle uppleva de önskade kärnvärdena med trovärdighet i förgrund. Apoteket satsade stort på att alla elva tusen medarbetare skulle känna till och stå för den nya visionen, missionen och kärnvärdena. Johansson och Heide (2008) säger att efter en planerad förändring beslutats måste den kommuniceras till andra berörda. Förändringen måste diskuteras och förhandlas så att de som ska medverka i förändringen förstår den, är överens om värdet av den samt accepterar och genomför den.

Efter att kärnvärden tagits fram tillsammans med den nya visionen har Apoteket som målsättning att dessa ska genomsyra all handling och alla kontakter med kunder och andra intressenter. Varumärket ska leva efter kärnvärdena och är utgångspunkten för all kommunikation då det är utifrån kärnvärdena organisationens framgångar mäts. Apoteket tydliggör och synliggör numera visionen på ett sätt att det får mer kraft. För att visionen ska kunna uppfyllas behövs flertalet mål, både kort- och långsiktiga, och för att nå dessa mål behövs strategier. Apoteket vill att kunderna ska vara nöjda med dem som företag och Apoteket tycker att det är viktigt att vara ärliga mot kunden. Denna målsättning är desto viktigare i dag där Apoteket kan visa att de är trovärdiga. Apoteket har på en konkurrenssatt marknad möjlighet att visa mycket bättre vad de gör, eftersom att de kan jämföras. Apotekets strategier för att nå målen har alltid varit

kundorienterade genom att skapa kundnytta, anpassa servicen och sortimentet utifrån kundens behov. Det som skiljer sig i dag är kundorienterade strategier blandas med varumärkesbyggande strategier.

» Vi har på en konkurrensutsatt marknad  
möjlighet att visa mycket bättre vad vi gör,  
eftersom att vi kan jämföras. «

Margareta Seimerson

Ett strategiska tillvägagångssätt på en konkurrensmarknad är anpassning viktigt och syftar till att förstå, förutsäga och hantera kommande förändringar och även påverka dessa. Innan avregleringen hade Apoteket ett ganska likvärdigt mål som i dagens läge, men Margareta Seimerson tror att det blir mycket tydligare för alla som jobbar för Apoteket vad de faktiskt har för mål. Apoteket specialutbildar och anställer personer som ska jobba med rådgivning. Apoteket vill vara en attraktiv arbetsgivare, och detta kommuniceras mot både mot kunder och de som vill jobba. Apoteket har som målsättning efter avregleringen att ha en stark position som franchisegivare och affärspartner. Syftet med marknadskommunikationen är att attrahera och bevara kundrelationer samtidigt som organisationsmålen nås och i dagens situation är Apoteket s långsiktiga målbild att vara den mest attraktiva apoteksaktören i Sverige. Redan år 2004 hade Apoteket som mål att utveckla sortimentet av handelsvaror samt arbeta effektivare med marknadsföring och försäljning, dessa mål existerar även i dag dock finns ett tillägg om att Apoteket även ska vara marknadsledande. Innan avregleringen hade Apoteket som mål att skapa samhällsnytta, vilket efter avregleringen inte längre finns med i Apotekets målbild.

## 5.7 Apotekets kommunikationsstrategier

Oavsett om organisationen ägnar sig åt långsiktiga kampanjer eller mer kortsiktiga åtgärder är det viktigt att utarbeta en genomtänkt strategi för aktiviteten. För att nå ut till målgrupperna innan avregleringen genomförde Apoteket flertalet kampanjer, precis som nu efter avregleringen. I en konkurrenssituation anser Johan Dahlin att Apoteket måste bättra sig och de måste välja och bli tydligare i det de säger och gör. Det blir andra förutsättningar och konkurrenssituationen i sig gör att apoteksaktörerna väljer lite olika lösningar där varje aktör väljer att lyfta fram olika saker. Detta ger mer information och mer valmöjlighet till kunder och det återstår att se hur de kommer att agera.

Larsson (2008) tar upp två kommunikativa grundstrategier; innifrån-strategier samt utifrån-strategier. Innifrån-strategier innefattar både envägs- och tvåvägskommunikation. Innifrån-strategier initieras av organisationen och har i princip till syfte att gynna sändaren. Apoteket har arbetat med reklamkampanjer både före och efter avregleringen, men skillnaden är att i dag betonas handelsvarorna mer. Apotekets tjänster, så som rådgivning, kommuniceras genom TV-reklam för att öka kännedomen hos konsumenterna. Apoteket har efter avregleringen även en Facebook-

sida där de informerar om olika produkter och tjänster. Utöver detta har de även en webbsida, som funnits en längre tid, kan kunden e-handla alla produkter.

» Facebook är väldigt personligt, men mycket mer opersonligt ändå. Det har inte den här nära relationen. «

Margareta Seimerson

Enligt Margareta Seimerson måste Apoteket tänka på att de nya medierna, främst de sociala, är otroligt viktiga som kommunikationskanal. Detta har Apoteket utnyttjat och utöver Facebook och apoteket.se är de även aktiva på bloggar och Twitter.

Utifrån-strategier är då mottagaren tar initiativet och det blir då deltagare i processen och användare av information. Organisationen ger människor olika former av service, så som stödfunktioner, söksystem och rådgivning, som de kan utnyttja på egen hand. I dagens samhälle är det vanligt att kunden söker information när denne själv vill ha det. Därför är det viktigt för Apoteket att tillämpa utifrån-strategier. På Apotekets webbsida, som även är en inifrån-strategi, finns rådgivning och en sökfunktion där kunden kan söka om olika sjukdomar och symptom. Apoteket arbetar med dialog för att tillgodose intressenternas önskemål och krav, vilket de gör för att stärka sin position på marknaden och varumärket. Dialog är en utifrån-strategi som initieras och styrs av båda parter i kommunikationsprocessen. Det är dock organisationen som planerar och driver en dialogåtgärd. Apoteket fokuserar i dag på kundbemötandet och integrerar flera försäljningskanaler för att utveckla varumärket mot ökad konkurrens. År 2004 startade Apoteket projektet Hälsotorg där kunderna fick sjukdomsrådgivning av distriktsköterskor, dietister och andra vårdprofessioner utefter de lokala kundernas behov och förutsättningar. Apoteket satsade under nästkommande år på fler rådgivningskoncept, så som bokad rådgivning, hälsocoacher och bokad rådgivning med uppföljning. Dessa projekt har utvecklats med tiden och mynnade år 2010 ut i Apotekets Hälsokoll där kunden får stöd och inspiration för att förbättra sina levnadsvanor.

## 5.8 Varumärkeskommunikation

Samtliga former av en organisations kommunikation påverkar varumärket. Ett företags varumärke är många gånger mer värt än företagets fysiska och finansiella tillgångar. Ett unikt varumärke är svårare att kopiera än en produkt.

En alltmer avgörande faktor för våra val är de mentala föreställningar vi har av en viss organisation, dessa skapas genom kommunikation. Apoteket har haft sina kunder under hela deras livstid och de har en hög igenkänning av varumärket. Enligt olika undersökningar har det dock visat sig att kunderna har svårt att se skillnader mellan de olika apoteksaktörerna. Frågan är om det spelar någon roll för kunden, vilket Apoteket vill att det ska göra. Apoteket vill att kunden ska välja dem för deras tjänster och det varumärket står för.

På senare tid har varumärke hamnat på de flesta organisationers agenda och det läggs ner mycket energi på att diskutera, utveckla och kommunicera varumärken. För att Apoteket ska möta konsumentens förväntningar har de i dag en ständig utveckling av sortimentet, där Apotekets egna varor, Apoteket, Apoliva, Hudsalva Försvaret, Apotekets senap och saffran, är av stor strategisk betydelse. Apoteket har också sedan år 2008 ett nytt produktområde, hjälpmedel för ett bättre sexliv, i samarbete med Riskförbundet för sexuell upplysning (RFSU).

Varumärket kan ses som ett medium för värderingar och förhoppningar som finns i en organisation och som attraherar olika människor. För att stärka varumärket i den nya marknadssituationen arbetar Apoteket med att stärka kundupplevelsen samt utveckla servicenivån.

## 5.9 Förändringskommunikation

Förändringar är vanliga i både privata och offentliga organisationer. Förändringarna kan till exempel vara nya mål och visioner, omstruktureringar och sammanslagningar. År 2007 tog Apoteket fram en ny vision, mission och kärnvärden, som de tidigare inte hade arbetat med. Kärnvärdena som arbetades fram är trovärdiga, nytänkande, omtänksamma och handlingskraftiga. Detta för att förbereda verksamheten för eventuell framtida konkurrenssituation. Det var ett viktigt fundament till kommunikationen och Apoteket hade positionerat synen på vad företaget skulle stå för. Apoteket tog också fram ett nytt förhållningssätt som personalen skulle ha så att kunderna skulle uppleva de önskade kärnvärdena med trovärdighet i förgrund. Apoteket satsade stort på att alla elva tusen medarbetare skulle känna till och stå för den nya visionen, missionen och kärnvärdena.

Det kommer att ta ett tag innan marknaden sätter det faktum att det finns flera apoteksaktörer, men Johan Dahlin tror att det finns en viss förvirring bland olika kunder om hur det har förändrats. Vissa tror att Apoteket inte finns kvar längre. Det kommer också att dröja ett tag innan Apoteket förstår var olika apoteksaktörerna vill välja att profilera sig på. Apoteket upplever att en del apoteksaktörer ligger ganska nära dem och andra försöker profilera sig annorlunda, och det är själva poängen med en marknad. Om ett antal år kommer en ganska tydlig kristallisering hos olika produkter och tjänster att erbjudas av olika aktörer och det är mycket möjligt att det kommer att ske en överetablering. I förlängningen leder det till större tillgänglighet, generösare öppettider och ett bredare utbud av produkter och tjänster.

## 6. SLUTDISKUSSION

*Denna del tar upp åsikter och tankar som vi har haft före, under och efter studiens genomförande samt fördelar och problem som har uppstått under studiens gång.*

---

Vi tycker att det har varit intressant att gå in i ett så välkänt varumärke som Apoteket och vår bild av organisationen har förändrats positivt. I början av studien hade vi problem att finna personer att intervjua, då många var upptagna, antingen i arbete eller med andra intervjuer. Vi har sett under studiens gång att Apoteket är ett attraktivt undersökningsobjekt inom såväl ekonomi som marknadsföring och detta för att organisationen har gått igenom en stor förändring. Vi känner dock att de intervjuer vi fick var meningsfulla för studien och att vi fick svar på våra frågeställningar. Anledningen till en telefonintervju med Johan Dahlin var att önskade detta. Efter intervjuerna ser vi en antydning till att det krävs mer information från Apoteket efter avregleringen, då kunderna har fler apoteksaktörer att välja mellan; ju fler val desto mer information krävs för att välja. Detta medför att de kommunikativa strategierna måste vara mer genomtänkta.

Det har även varit svårt att endast hitta information om den strategiska kommunikationen före samt efter avregleringen, då processen emellan har varit så betydande för organisationen. Det har hänt några gånger att vi har kommit in på sidospår, men vi har lyckats ta oss tillbaka och i slutändan är vi nöjda med resultatet då vi anser att vi funnit relevant information. Utöver detta var det lite synd att Apotekets årsredovisningar innefattade och omfattade olika information och mängd av information från år till år.

Vi ser att Apotekets verksamhet har varit kundorienterad redan innan avregleringen och då för att uppfylla sitt samhällsansvar. I dag däremot fungerar den kundorienterade verksamheten som ett positioneringsverktyg för konkurrens. Vi tror att Apoteket använder sig av många utifrån-strategier för att kunden ska vara delaktig i kommunikationsprocessen, men att de sedan kompletterar med innifrån-strategier för att bibehålla kontroll. Detta också för att kunna behålla en stark position på marknaden. Innan studiens påbörjande såg vi inte Apoteket som nytänkande, så det var en positiv överraskning att de engagerar sig i flertalet sociala medier. Detta tror vi är ett sätt att konkurrera med de nya apoteksaktörerna eftersom det tillämpades först efter avregleringen. Generellt tror vi att interaktion i kommunikationen är viktigt i dagens samhälle och vi ser att Apoteket tillämpar detta.

Något vi båda har förväntats över är att Apoteket arbetade så mycket med kommunikation innan avregleringen kom på tal, även om det inte var i samma utsträckning som i dag. Vi ser att Apoteket har gått från en monopolmarknad till en märkeskonkurrensmarknad, vilket innebär att deras marknadskommunikationsåtgärder har blivit alltmer betydande. Den insamlade datan tyder på att kommunikationsstrategierna har förändrats över tid sedan år 2006 då regeringen beslutade att en avreglering skulle ske och därmed var Apoteket väl förberedda då

avregleringen trädde i kraft. Vi ser en markant skillnad på hur Apotekets strategiska kommunikation utövades före och efter avregleringen.

## 7. LITTERATURFÖRTECKNING

---

### 7.1 Tryckta källor

Aaker, David A & McLoughlin, Damien (2010) *Strategic marketing management: global perspectives*, Wiley, ISBN 978-04-70-68975-2.

Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2009) *Marketing: an introduction*, Pearson Prentice Hall, ISBN 978-0-13-515310-9.

Botan, Carl & Hazleton, Vincent (2006) *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 978-08-05-83385-0.

Bruzelius, H. Lars & Skärvad, Per-Hugo (2008) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur AB, ISBN 978-91-44-03394-5.

Burke, W Warner (2008) *Organization change: Theory and practice*, Sage Publications, ISBN 978-07-61-91483-9.

Crane, Andrew & Matten, Dirk (2007) *Business ethics*, Oxford University Press, ISBN 978-01-99-28499-3.

Cutlip, Scott M; Center, Allen H & Broom, Glen M (2006) *Effective Public Relations*, Pearson Prentice Hall, ISBN 0-13-008200-7.

Esiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2004) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts juridik, ISBN 978-91-39-10611-1.

Esiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2008) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts juridik, ISBN 978-91-39-10865-8.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003) *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Liber, ISBN 91-47-06448-X.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2006) *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*, Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-03695-3.

Fisher-Buttinger, Claudia & Vallaster, Christine (2008) *Connective Branding: building brand equity in a demanding world*, Wiley, ISBN 978-0-470-51240-1.

Gromark, Johan; Astvik, Thomas Bo & Melin, Frans (2005) *Brand Orientation Index: ett forskningsprojekt om varumärkesorientering och lönsamhet i Sveriges 500 största företag*, Label, ISBN 91-975803-0-9.



- Heide, Mars; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2008) *Kommunikation & organisation*, Liber, ISBN 978-91-47-07335-1.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-02276-5.
- Jarlbro, Gunilla (2000) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-01292-6.
- Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser*, Liber, ISBN 978-91-47-08885-0.
- Kotler, Philip; Wong, Veronica; Armstrong, Gary & Saunders, John (2008) *Principles of marketing: 5<sup>th</sup> European edition*, Financial Times Prentice Hall, ISBN 978-0-273-72064-5.
- L'Etang, Jaquie (2008) *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*, Sage Publications, ISBN 978-1-41293047-5.
- Larsson, Larsåke (2009) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-04904-5.
- Lönn, Tomas (1995) *Marknadsföring*, LT, ISBN 91-36-03229-8.
- Mårtenson, Rita (1994) *Marknadskommunikation*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-43722-6.
- Mårtenson, Rita (2009) *Marknadskommunikation: Kunden, Varumärket, Lönsamheten*, Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-02318-2.
- Paton, Robert A & McCalman, James (2008) *Change management: A guide to effective implementation*, Sage Publications, ISBN 978-1-41291220-4.
- Pickton, David & Broderick, Amanda (2005) *Integrated Marketing Communications*, Financial Times Prentice Hall, ISBN 978-0-273-67645-4.
- Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber ekonomi, ISBN 91-47-07278-4.
- Smith PA (1998) *Marketing communications: an integrated approach*, Kogan Page, ISBN 0-7494-2699-3.
- Tench, Ralph & Yeomans, Liz (2009) *Exploring public relations*, Financial Times Prentice Hall, ISBN 978-0-273-71594-8.
- Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Runa, ISBN 91-88298-03-5.

Yeshin, Tony (1998) *Integrated Marketing Communications: the holistic approach*, Butterworth Heinemann, ISBN 0-7506-1923-6.

Østbye, Helge; Knapskog, Karl; Helland, Knut & Larsen Leif Ove (2004) *Metodbok för medievetenskap*, Liber ekonomi, ISBN 978-91-47-07350-4.

## 7.2 Digitala källor

*Bakgrund* [www]. Hämtat från

<<http://www.omstruktureringsbolaget.se/sv/omregleringen/bakgrund>> 8 november 2010 kl. 13.20

*Den nya apoteksmarknaden - Apoteket* [www]. Hämtat från <[http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents\\_Apoteksmarknadiforandring\\_Omregleringen\\_Omregleringavapoteksmarknaden.aspx](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Omregleringen_Omregleringavapoteksmarknaden.aspx)> 8 november 2010 kl. 14.15

*Informationer - Nyhetsbrev för Sveriges informationsförening 14:1999* [www].

Hämtat från

<[http://www.sverigesinformationsforening.se/\\_upload/publikationer/nyhetsbrevet141999.pdf](http://www.sverigesinformationsforening.se/_upload/publikationer/nyhetsbrevet141999.pdf)> 14 december 2010 kl. 11.30

## 7.3 Vetenskapliga artiklar

Eyricha, Nina; Padmana, Monica L. & Sweetser, Kaye D. (2008:34:4) *PR practitioners' use of social media tools and communication technology*, Public Relations Review.

Melewar, TC; Bassett, Kara & Simões, Cláudia (2006:11:2) *The role of communication and visual identity in modern organisations*, Corporate Communications: An International Journal.

Sanghoon Ahn (2009:317) *Competition, Innovation and Productivity Growth: a Review of Theory and Evidence*, OECD Economics Department Working Papers.

Statens institut för kommunikationsanalys (2005:4) *Betänkande av Regelutredningen, "Liberalisering, regler och marknader"*, Regelutredningen.

Konkurrensverkets (2004:3) *Monopolmarknader i förändring*, Konkurrensverkets rapportserie.

## BILAGOR

Apotekets årsredovisningar som analyserades i denna studie finns tillgängliga på [http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents\\_Finansiellinformation\\_Ekonomiskarapporter\\_Ekonomiskarapporter.aspx](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Finansiellinformation_Ekonomiskarapporter_Ekonomiskarapporter.aspx)

### **BILAGA 1. Textanalys av Apotekets årsredovisningar**

#### **Kodschema**

1. Vad har Apoteket för vision?
2. Vad har Apoteket för mål?
3. Vilka strategier används för att nå målen?
4. Hur ser målgruppen ut?
5. Hur kommunicerar Apoteket med målgruppen?
6. Vilken position i koncernen har kommunikationsavdelningen?

## Textanalys av "Årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2004"

1. Vi gör Sverige friskare.
2. Apoteket försätter att konsekvent och långsiktigt utveckla verksamheten inom ramen för företagets strategiska plan. Ett långsiktigt mål är att ge kunderna bättre tillgänglighet genom valfrihet avseende beställning, distribution och rådgivning. Apoteket ska också verka för bättre läkemedelsanvändning, vara sjukvårdens naturliga partner i egenvårdsfrågor, vara den första länken i vårdkedjan och vidga verksamheten mot folkhälsoarbete. I förhållande till hälso- och sjukvården ska Apoteket bli en tydligare partner.  
*Apotekets långsiktiga målbild 2007 är:*
  - Högre upplevd kundnytta hos nya och befintliga avtalskunder
  - Högre upplevd kundnytta hos privatkunder
  - Med kunorientering och lönsamhet ökar försäljningen av tjänster till vården
  - Kostnadseffektiva processer
  - Utnyttja synergier och stordriftsfördelar i hela företaget
  - Effektivare marknadsföring och försäljning
  - Utveckla roll och sortiment inom egenvård och hälsa
  - Förbättrade kundmöten
  - Utveckla dialogen med de viktigaste intressenterna
  - Utveckla och utnyttja systemstöd
3. Målsättningarna ska uppfyllas genom en kundorienterad och effektiv verksamhet inom ramen för de krav som ägaren ställer. Apoteket ska skapa nytta för sina kunder genom att anpassa servicen till de olika kundgrupperna och samarbeta med sjukvård och omsorg för bästa läkemedelsanvändning. Alla processer ska vara säkra, effektiva och miljöanpassade för att tillgodose kunder och intressenters krav och behov. Kundnyttan i sortimentet av egenvårdsläkemedel och handelsvaror förstärks genom råd från medarbetarna vid apoteken.
4. Enskilda privatpersoner är Apotekets viktigaste målgrupp. Med privatkunder menar Apoteket alla som bor och vistas i Sverige. Ett viktigt verksamhetsområde är arbetet mot avtalskunder inom landsting, kommuner och privata vårdgivare.
5.
  - Apoteket har väl utvecklade tjänster och kunderbudanden till allmänheten. Via lokala apotek och kompletterande kundkanaler erbjuds en säker och snabb läkemedelsförsörjning till privatkunder i hela landet.
  - Ett led i Apotekets strävan att utveckla sin rådgivande roll i samhället är satsningarna på så kallade Hälsotorg. Begreppet Hälsotorg är ett koncept som innebär att ett apotek samarbetar med distriktssköterskor, dietister eller andra vårdprofessioner utifrån de lokala kundernas behov och förutsättningar.
  - Apotekets webbplats apoteket.se är ytterligare en kanal för information

om läkemedel liksom läkemedelsupplysningen och  
giftinformationscentralen

## Textanalys av "Årsredovisning 2005"

1. Vi gör Sverige friskare.
2. De mål som har störst betydelse för apotekets framtid har identifierats och är att;
  - Kunderna ska vara mycket nöjda med helhetsintrycket av Apoteket.
  - Apoteket ska vara en attraktiv arbetsgivare med motiverade medarbetare.
  - Apoteket ska skapa synlig samhällsnytta samt ett ekonomiskt resultat som motsvarar ägarens krav, möjliggör investeringar för framtidsåtgärder och tillgodoser behov av konsolidering.
3. För att nå målen fokuserar Apoteket på att utveckla verksamheten inom ett antal prioriterade områden. Och för varje delmål har ett antal strategier utarbetats. För att nå det första målet ska tillgängligheten och servicen öka genom kortare väntetider, utökade öppettider samt fler försäljningsställen. Apoteket satsar hårt att erbjuda både rådgivning och varubeställning via fler kundkanaler än de lokala apoteken, exempelvis via telefon, e-post och Internet. För att nå det andra målet Apoteket har under 2005 fortsatt arbetet med att skapa goda förutsättningar för motiverade och delaktiga medarbetare med fokus på utveckling och engagemang genom att bland annat initiera en ny arbetsmetodik. För att nå det sista målet ska Apoteket fortsätta ha hög kvalitet och kostnadseffektivitet.
4. Ingen tydlig målgrupp, men privatkunder utgör 79% av den totala försäljningen.
5.
  - Apotekets har ett kundcentrum via telefon där kunderna omedelbart kommer i kontakt med apotekspersonal som kan ge information om läkemedel, rådgivning om hälsa och livsstil, samt svara på frågor om priser och öppettider.
  - Apoteket erbjuder Plusmedlemskap för den kund som önskar mer kunskaper om hälsa och egenvård. Medlemmarna bjuds in till temakvällar, erhåller medlemsbrev och samlar pluspoäng på inköp som inte klassas som läkemedel.
  - Det finns också möjlighet för alla som vill att få utökad service genom att bli stamkund på Apoteket. Stamkunderna kan ringa in sina beställningar och hämta ut sitt färdiga läkemedelspaket på en tid som passar.
  - Bokad rådgivning där kunderna kan boka tid hos en farmaceut på Apoteket för att diskutera sina läkemedel och göra en läkemedelsprofil.
  - Hälsocoacherna finns sedan 2005 på ett antal apotek i landet. Tjänsten lanserades i samband med Apotekets kampanj om hjärt-/kärlsjukdomar. Mot en mindre avgift mäter de blodtryck och ger råd om kost, motion och rökavvänjning.

- Hälsotorg är ett fortsatt projekt som drivs i samarbete mellan Apoteket, landstingen och ett antal kommuner.

### **Textanalys av "Årsredovisning 2006"**

1. "Vi gör Sverige friskare"
2. De viktigaste målen är att:
  - Kunderna ska vara mycket nöjda med helhetsintrycket av Apoteket.
  - Apoteket ska vara en attraktiv arbetsgivare med motiverade medarbetare.
  - Apoteket ska skapa synlig samhällsnytta.
  - Apoteket ska skapa ett ekonomiskt resultat som motsvarar ägarens krav, möjliggör investeringar för framtidssatsningar och tillgodoser behov av konsolidering.
3. För att öka tillgänglighet och service prioriterar Apoteket arbetet med att korta väntetiderna och utöka öppethållandet. Apoteket skapar samhällsnytta främst genom god tillgänglighet, farmaceutisk rådgivning och en kostnadseffektiv läkemedelshantering i hela kedjan.
4. Privatkunder utgör 76,8% av den totala försäljningen. Plusmedlemmarna ökar i snitt med 1 500 varje vecka och blir en allt viktigare målgrupp i Apotekets kunddialog. Målgruppen för Hälsotorget är de kunder som är intresserade av livsstilsfrågor för att kunna förebygga ohälsa, kunder i riskgrupp och kunder med diagnostiserad sjukdom orsakad av ohälsosam livsstil.
5.
  - På landets alla traditionella apotek, Apoteket Shop liksom i de alternativa kundkanalerna Kundcentrum och [www.apoteket.se](http://www.apoteket.se) ska Apoteket svara för en kvalificerad farmaceutisk rådgivning.
  - Apotekets Kundcentrum är tillgängligt för kunderna hela dygnet.
  - Bokad rådgivning med en specialutbildad farmaceut erbjuds idag på 600 apotek. Rådgivning sker utifrån kundens behov och erbjuds också via Apotekets Kundcentrum.
  - Hemleverans av medicin. Genom TV-reklam och andra aktiviteter har kännedomen om tjänsten ökat och resulterat i 10 000 registrerade kunder i december 2006.
  - På 130 apotek i landet erbjuder Apotekets hälsocoacher råd till kunder som vill sluta röka, börja motionera, börja äta rätt eller stressa mindre.
  - Hälsotorgskonceptet är en del i Apotekets målsättning att vara en erkänd hälsoaktör.

### **Textanalys av "Årsredovisning 2007"**

1. "Ett liv i hälsa"
2. Apoteket vill vara första valet för kunderna när det gäller såväl läkemedel som egenvårdsprodukter. Apoteket vill vara en attraktiv arbetsgivare, med

motiverade och kompetenta medarbetare, som stöds av ett gott ledarskap. Apoteket arbetar kontinuerligt med att utveckla strukturer och processer för att säkra en hög och jämn kvalitet till lägsta möjliga kostnad, men också för att utveckla nya affärer. Fokus ligger på sortiment och varuförsörjning, nya marknader och uthålliga kundrelationer.

3. Utgångspunkten för det strategiska arbetet är att Apoteket ska vara väl förberett för kommande förändringar i villkor och marknadssituation, samtidigt som företaget på bästa sätt ska fullgöra sitt samhällsuppdrag. Apoteket ska vara kundernas förstahandsval när det gäller läkemedel och egenvårdsprodukter genom;
  - att garantera både recept- och egenvårdskunder bästa nytta av sin läkemedelsanvändning och bästa råd inom egenvård och hälsa.
  - att tillhandahålla en god tillgänglighet i tid och rum via ett nät av apotek, Apoteket Shop, apoteksombud och kompletterande kundkanaler.
  - ett attraktivt och kundanpassat sortiment, hög patientsäkerhet och professionell rådgivning i nära samarbete med sjukvården.
4. Privatkunder utgör 77% av den totala försäljningen. Så gott som alla som bor i Sverige har en relation till Apoteket. Privatkunderna omfattar alla som använder läkemedel eller köper hälsorelaterade produkter via apoteken.
5.
  - På landets alla traditionella apotek, Apoteket Shop liksom i de alternativa kundkanalerna Apoteket Kundcentrum och apoteket.se svarar Apoteket för en kvalificerad farmaceutisk rådgivning.
  - Apoteket Kundcentrum är tillgängligt för kunderna dygnet runt, hela året.
  - Bokad rådgivning med en specialutbildad farmaceut erbjuds idag på 650 apotek.
  - Bokad rådgivning med uppföljning är en annan service, där kunden erbjuds fördjupad rådgivning med en specialutbildad farmaceut.
  - En vidareutveckling har påbörjats av det utökade hälsoarbete som närmare femtio apotek arbetat med i form av Hälsotorg och ett hundratal apotek i landet erbjudit i form av Hälsocoach.

## Textanalys av "Årsredovisning 2008"

1. "Ett liv i hälsa"
2. *Apotekets långsiktiga målbild 2012 är:*
  - En lönsamhet i nivå med de bästa i branschen.
  - Behålla och vidareutveckla ett starkt varumärke.
  - Ledande inom hälsa och läkemedel
  - Effektiva processer, med hjälp av modern informationsteknik
  - Vara det attraktiva alternativet för den som vill utvecklas inom farmaci, ledarskap, affärsmannaskap och företagande
3. *Apotekets strategier för att nå dessa långsiktiga mål är:*

- Utveckla nya erbjudanden till privatpersoner samt vårdoch omsorgsmarknaden
- Förstärka Apoteket som en del av hälsobranschen
- Öka den internationella närvaron
- Utveckla nya innovativa lösningar och tjänster, med hälsoperspektivet i fokus
- Öka marknadens kännedom om Apoteket Farmaci och de tjänster som erbjuds
- Fokusera på kundbemötandet
- Införa nya driftsformer som franchise
- Multikanalstrategi, olika försäljningskanaler ska samverka och förstärka varandra
- Renodla verksamheten
- Tydliggöra satsningen samt fokus på erbjudanden och tjänster riktade mot vård- och omsorgsmarknaden
- Införa vertikal integration för att få egen kontroll över varuförsörjningen
- Utveckla branschens främsta logistiklösning
- Hantera viktiga hållbarhetsfrågor
- Stärka chefer och medarbetare i utveckling mot ökad konkurrens
- Stärka Apotekets varumärke riktat till medarbetarmarknaden

*Strategiska processer 2008;*

- Sortimentutvecklingsprojektet
  - Varumärkesplattform
  - Apoteket International AB
  - Marknadsutveckling
  - Kanal- och etableringsprojekt
  - Franchiseprojekt (pilot)
  - Effektiv varuförsörjning (förstudie)
  - Bolagisering av affärsområde Avtal. Apoteket Farmaci AB och Apoteket Produktion & Laboratorier AB bildades den 1 juli 2008
  - Miljöcertifiering enligt ISO 14001
  - Ett antal aktiviteter inom ramen för löpande arbete och det långsiktiga arbetet att förena medarbetare och chefer i en gemensam värdegrund
  - Fokus på intern kommunikation, nya arbetssätt samt utveckla medarbetarnas affärsmannaskap
4. Privatkunder utgör 76% av den totala försäljningen. Bildandet av de helägda dotterbolagen Apoteket Farmaci AB och Apoteket Produktion & Laboratorier AB (APL), i juli 2008, ger Apoteket en tydligare positionering på marknaden och ett ökat kundfokus. Syftet är att i ännu högre grad anpassa tjänster och produkter till kundernas behov.
- 5.
- Apoteket förbereder sig för den nya marknadssituationen, bland annat genom att stärka kundupplevelsen och utveckla servicenivån.
  - Apoteket erbjuder kvalificerad rådgivning i alla försäljningskanaler, också på apoteket.se och via Kundcentrum, Apotekets telefontjänst.



Merparten av apoteken erbjuder bokad rådgivning med en specialutbildad farmaceut som går igenom kundens läkemedelsanvändning.

- På 113 apotek finns hälsocoacher, som erbjuder rådgivning och stöd till kunder som vill ha hjälp med långsiktiga livsstilsförändringar för att må bättre.
- För att möta den hälsomedvetne konsumentens förväntningar krävs en ständig utveckling av sortimentet, där Apotekets egna märkesvaror, bland annat varumärket Apoliva, är av stor strategisk betydelse.
- Under 2008 introducerade Apoteket ett helt nytt produktområde, hjälpmedel för ett bättre sexliv i samarbete med RFSU, en testförsäljning som rönt stor uppmärksamhet
- Webbplatsen utnyttjas i kampanjer, som höstens sömnkampanj ”Sov gott” där apoteket.se erbjöd kunderna stöd av ett interaktivt verktyg för kognitiv beteendeterapi.
- Apoteket har en stark miljöprofil och för många konsumenter spelar miljöhänsyn en viktig roll i val av produkter och leverantörer. Hela Apoteket-koncernen och alla butiker är nu miljöcertifierade enligt ISO 14001.

## Textanalys av ”Årsredovisning 2009”

1. ”Ett liv i hälsa”
2. Apotekets långsiktiga målbild 2012 är att Apoteket ska vara den ledande och mest attraktiva apoteksaktören i Sverige. Det innebär bland annat att Apoteket;
  - är positionerat som den moderna fackhandelskedjan inom hälsoområdet
  - är världens och omsorgens mest attraktiva partner, både när det gäller läkemedelsförsörjning och patientsäker läkemedelsanvändning
  - har en hög effektivitet och god lönsamhet
  - är marknadsledande på produkter som riktar sig till marknaden för djurläkemedel
  - har en stark position som franchisegivare och affärspartner.
3. För att utveckla verksamheten enligt visionen och de långsiktiga målen för 2012 arbetar Apoteket utifrån ett antal strategier på koncernnivå. De koncernövergripande strategierna omfattar främst Apotekets varumärke, kommunikation, medarbetare, partners, sortiment, IT och kostnadseffektivitet.
4. Privatkunder utgör 69% av den totala försäljningen.
5.
  - Det lokala apoteket, som kan erbjuda trygg och personlig service, är fortfarande mycket viktigt för konsumenterna. Samtidigt ökar tillgången till och användningen av internet, också i äldre åldersgrupper.
  - Interaktiviteten på internet och sociala medier som Facebook, bloggar och Twitter engagerar och berör många människor. Apotekets nya webbshop, som lanserades i maj 2009, breddar erbjudandet och ökar tillgängligheten

dygnet runt.

- Egna märkesvaror är ett viktigt satsningsområde och Apoteket har idag fyra egna produktvarumärken; Apoteket, Apoliva, Hudsalva Försvaret samt Apotekets senap och saffran med mera.
- Apotekets medarbetare har ett stort läkemedelskunnande och Apoteket erbjuder kvalificerad information och rådgivning i alla försäljningskanaler.
- Apoteket fortsätter att utveckla nya tjänster och under 2010 lanseras Apotekets Hälsokoll, som visar framtida risk för hjärt-kärlsjukdom och ger stöd och inspiration att förbättra levnadsvanorna så att risken att insjukna minskar.

## **BILAGA 2. Intervjumanual, Johan Dahlin**

Inledning

*Vi ...*

*börjar med att presentera oss.*

*förklarar studiens syfte och varför denna intervju är viktig.*

*frågar informanten om det är okej att dennes namn finns med i uppsatsen.*

*förklarar i stora drag vad intervjun kommer att handla om.*

Öppningsfrågor

Hur länge har du arbetat på Apoteket?

Vilken roll har du i kommunikationsarbetet?

Har du haft andra arbetspositioner på Apoteket?

Hur många är ni som arbetar med kommunikationen på Apoteket?

Introduktionsfråga

Hur ser du på marknadskommunikationens roll i en organisation?

Övergångsfrågor

Hur ser du på skillnaden mellan kommunikationen på en monopolmarknad gentemot en öppen marknad?

Tror du att behovet av anställda som arbetar med kommunikation är olika i de olika situationerna?

Ni har gått från en monopolmarknad till en öppen marknad, kan du förklara hur den processen har gått till?

Nyckelfrågor

Vad har ni på Apoteket för visioner och mål och har dessa förändrats efter avregleringen?

Vad var era mål med den strategiska kommunikationen då ni var den enda aktören på marknaden?

Hur ser era mål ut i dag?

Ser era personal- och ekonomiska resurser annorlunda ut i dag än då ni var den enda aktören på marknaden?

Hur gjorde ni för att nå ut till era målgrupper före avregleringen och hur gör ni i dag?

Hur kommunicerade ni med era målgrupper innan avregleringen?

Hur kommunicerar ni med era målgrupper i dag?

Är det samma målgrupp nu som då eller har era målgrupper förändrats?

Ser du att informationsbehovet hos omvärlden har förändrats? Hur?

Nu när ni befinner er på en marknad i konkurrens, ser era strategier för att nå kommunikationsmålen annorlunda ut?

Vilka strategier använder ni för att nå kommunikationsmålen?

Hur såg strategierna ut innan avregleringen?

Avslutande fråga

Känner du att det är något som är relevant som vi har missat att fråga om?

*Vi lämnar utrymme för sonderande frågor, då svaren kan behöva utvecklas.*

### **BILAGA 3. Intervjumanual, Margareta Seimerson**

Inledning

*Vi ...*

*börjar med att presentera oss.*

*förklarar studiens syfte och varför denna intervju är viktig.*

*frågar informanten om det är okej att dennes namn finns med i uppsatsen.*

*förklarar i stora drag vad intervjun kommer att handla om.*

Öppningsfrågor

Hur länge har du arbetat på Apoteket?

Hur ser din arbetsroll ut?

Har du haft andra arbetspositioner på Apoteket?

Introduktionsfråga

Hur ser du på kommunikationens roll i en organisation?

Övergångsfrågor

Hur ser du på skillnaden mellan kommunikationen på en monopolmarknad gentemot en öppen marknad?

Tror du att behovet av anställda som arbetar med kommunikation är olika i de olika situationerna?

Ni har gått från en monopolmarknad till en öppen marknad, kan du förklara hur den processen har gått till?

Nyckelfrågor

Vad har ni på Apoteket för visioner och mål och har dessa förändrats efter avregleringen?

Vad var era mål med den strategiska kommunikationen då ni var den enda aktören på marknaden?

Hur ser era mål ut i dag?

Ser era personal- och ekonomiska resurser annorlunda ut i dag än då ni var den enda aktören på marknaden?

Hur gjorde ni för att nå ut till era målgrupper före avregleringen och hur gör ni i dag?

Hur kommunicerade ni med era målgrupper innan avregleringen?

Hur kommunicerar ni med era målgrupper i dag?

Är det samma målgrupp nu som då eller har era målgrupper förändrats?

Ser du att informationsbehovet hos omvärlden har förändrats? Hur?

Nu när ni befinner er på en marknad i konkurrens, ser era strategier för att nå kommunikationsmålen annorlunda ut?

Vilka strategier använder ni för att nå kommunikationsmålen?

Hur såg strategierna ut innan avregleringen?

Avslutande fråga

Känner du att det är något som är relevant som vi har missat att fråga om?

*Vi lämnar utrymme för sonderande frågor, då svaren kan behöva utvecklas.*

## BILAGA 4. Intervjuformulär Johan Dahlin

Fråga	<b>Hur ser du marknadskommunikationens roll i en organisation?</b>
Svar i kort	Apoteket har två marknadsfunktioner, en som riktar sig till marknadssegmentet och en som riktar sig till samhällssegmentet. Arbetet på varumärke- och kommunikationsstaben är att integrera kommunikationen till dessa segment. Rollen för marknadskommunikationsavdelningen har blivit änmer viktig på en konkurrensutsatt marknad.
Viktiga citat	Rollen för marknadskommunikationsavdelningen har blivit änmer viktig på en konkurrensutsatt marknad i och med att vi har konkurrens i detaljhandelsaffären.
Fråga	<b>Hur ser du på skillnaden mellan kommunikationen då som nu?</b>
Svar i kort	Den har förändrats så till vida att vi måste bättra oss, men det har också varit så att vi har haft en hel del informationsuppdrag och samhällsuppdrag under monopoltiden som vi inte längre har i en konkurrensutsatt situation exempelvis giftinformationscentralen. En del informationsuppgifter var kopplade till Apoteket som ensam aktör på marknaden vilket det inte är i dag. Därför blir det en minskning av information men samtidigt en ökning, så till vida att det är konkurrens där vi ser att det är behövs helt annan marknadsaktivitet, främst då riktat till marknadssegmentet.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Tror du att behovet av anställda har förändrats?</b>
Svar i kort	Vi har en stabsfunktion som svarar mot den storlek vi har på marknaden och där har det då skett en minskning. Vi hade tidigare 1000 apotek och nu har vi bara 300 apotek, därför måste vi dra ner. Däremot kvarstår ju samma funktioner, internkommunikation och externkommunikation. Vi

	har minskat av ett skäl, men och andra sidan kan man säga att behovet för strategisk kommunikation har ökat. I och med att från att vara helt själva till att nu ha en situation där vi verkligen måste veta vad vi vill lyfta fram. Konkurrensen på en omreglerad marknad är mycket hårdare, att komma ut med ett erbjudande och få genomslag, till exempel i media är utmanande.
Viktiga citat	Vi har minskat av ett skäl, men och andra sidan kan man säga att behovet för strategisk kommunikation har ökat. I och med att från att vara helt själva till att nu ha en situation där vi verkligen måste veta vad vi vill lyfta fram.  Konkurrensen på en omreglerad marknad är mycket hårdare, att komma ut med ett erbjudande och få genomslag, till exempel i media är utmanande.
Fråga	<b>Hur har kommunikationsprocessen gått till då ni gått från en monopolmarknad till en konkurrensmarknad?</b>
Svar i kort	Egentligen har kommunikationen inte haft så mycket med omregleringen att göra, för 2006 så tog Apoteket fram en ny vision, ett liv i hälsa, och en ny mission och kärnvärden. Vi tog också fram förhållningssätt som personalen skulle ha så att kunderna skulle uppleva de önskade kärnvärdena med trovärdighet i förgrunden. Det gjorde man med vetskap om att det krävs en omsvängning oavsett om politikerna kommer genomdriva en omreglering av apoteksmarknaden eller inte. Den nya visionen, missionen och kärnvärdena jobbades igenom med alla 11 000 medarbetare. Det var ett viktigt fundament till kommunikationen hade man hade positionerat synen på vad företaget skulle stå för.
Viktiga citat	Det var ett viktigt fundament till kommunikationen hade man hade positionerat synen på vad företaget skulle stå för.
Fråga	<b>Vad var era mål med den strategiska kommunikationen då ni var den enda aktören på marknaden?</b>
Svar i kort	Vi hade andra uppdrag på den tiden och det handlade väldigt mycket om samhällsinformationsansvaret. År 2008 var det andra kommunikativa mål som handlade både om att förbereda Apoteket för en ny marknad och positionera sig, men också att underlätta omregleringen så att den gick så smidigt som möjligt. Det har svängt i olika perioder och nu är vi inne i en situation där det är ett konkurrensläge och där man kan se att de olika aktörerna försöker positionera sig och det försöker vi också att göra förstås.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Vad är era mål i dagens läge?</b>
Svar i kort	Övergripande är det att sätta bilden av att vi ska även i fortsättningen vara och uppfattas som den marknadsledande aktören på apoteksmarknaden.
Viktiga citat	Övergripande är det att sätta bilden av att vi ska även i fortsättningen vara och uppfattas som den marknadsledande aktören på apoteksmarknaden.

Fråga	<b>Hur gjorde ni för att nå ut till era målgrupper före och efter avregleringen?</b>
Svar i kort	Vi hade marknads kommunikation även då och jobbade mycket med utbudsannonsering i köpsreklam och PR och media. Kanalerna och sättet att nå ut är i sig inte särskilt annorlunda.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Är det samma målgrupp nu som då?</b>
Svar i kort	Målgruppen har i sig inte förändrats, men det är klart att som alla andra aktörer tittar särskilt på vilka grupper som kommer ofta till oss och som vi vill göra lite extra för. Vi ska vara ett apotek för alla, men det är klart att vissa segment är mer betydande än andra, till exempel barnfamiljer och aktiva som kommer oftare till oss. Då ska vi vara lite extra bra för dem. Det är egentligen ingen skillnad kan man säga, möjligen förtydliga i vissa uttryck.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Ser du att informationsehovet hos omvärlden har förändrats?</b>
Svar i kort	Det kommer att ta ett tag innan marknaden sätter det, jag tror att det finns en viss förvirring bland olika kunder om hur det har förändrats. Vissa tror att vi inte finns kvar längre. Det kommer också att dröja ett tag innan vi förstår vad den olika apoteksaktörerna vill välja att profilera sig på, vi upplever att en del apoteksaktörer ligger ganska nära oss och andra försöker profilera sig annorlunda, och det är ju själva poängen med en marknad. Om ett antal år kommer vi att se en ganska tydlig kristallisering hos olika produkter och tjänster kommer att erbjudas av olika aktörer och det är mycket möjligt att det kommer att ske en överetablering. I förlängningen leder det till större tillgänglighet, generösare öppettider och ett bredare utbud av produkter och tjänster.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Nu när ni befinner er på en marknad i konkurrens, ser era strategier för att nå kommunikationsmålen annorlunda ut?</b>
Svar i kort	I en konkurrenssituation måste man skärpa sig, man måste vässa sig och man måste välja, man måste bli tydligare i det man säger och gör. Det är klart att det blir andra förutsättningar och konkurrenssituationen i sig gör att man väljer lite olika lösningar, olika aktörer väljer att lyfta fram olika saker. Det här ger mer information och mer valmöjlighet till kunder så att det återstår att se hur de kommer att agera.
Viktiga citat	Man måste bli än tydligare i det man säger och gör.

## BILAGA 5. Intervjuformulär Margareta Seimerson

Fråga	<b>Hur ser du skillnaden mellan kommunikation på en monopolmarknad gentemot en marknad i konkurrens?</b>
Svar i kort	Apoteket vill att kunderna ska vara nöjda med oss som företag och vi tycker att det är viktigt att vara ärliga mot kunden. Detta är desto viktigare i dag att vi ser till att vi fortfarande har denna målsättning och

	visar att man kan lita på oss, på vad vi säger och vad vi gör. Vi har på en konkurrensutsatt marknad möjlighet att visa mycket bättre vad vi gör, eftersom att vi kan jämföras. Det är bra med konkurrens, för då får man visa att man är bra.
Viktiga citat	Vi har på en konkurrensutsatt marknad möjlighet att visa mycket bättre vad vi gör, eftersom att vi kan jämföras.
Fråga	<b>Tror du att behovet av anställda som jobbar med kommunikationen är större nu?</b>
Svar i kort	Förut jobbade vi mer med att man var sjuk, nu jobbar vi mer med att man kan jobba förebyggande med sin hälsa. Hälsokollen är ett exempel på det här. Det är en stor skillnad vi jobbar med, att vara en liten annan typ av hälsoaktör. Hälsokollen har funnits i ganska många år, men vi har inte kommunicerat det så väl förrän nu på en konkurrensutsatt marknad.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Kan du förklara litegrann hur den här processen har gått till?</b>
Svar i kort	Mycket har ryckts ut från det stora tunga fartyget Apoteket så har man gjort en massa jollar.
Viktiga citat	Mycket har ryckts ut från det stora tunga fartyget Apoteket så har man gjort en massa jollar.
Fråga	<b>Har Apotekets visioner och mål förändrats någonting nu efter avregleringen?</b>
Svar i kort	Det har blivit tydligare, vi tydliggör och synliggör visionen på ett sätt att det får mer kraft. Kunderna har svårt att se skillnader mellan olika apoteksaktörer har vi sett i undersökningar, de vet inte riktigt var det har handlat. Då är frågan om det spelar någon roll för kunden, och det hoppas vi att det ska göra. Man ska kunna välja oss för tjänster som gör att man kan mer om sin hälsa.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Hur såg er mål med kommunikationen före och efter avregleringen?</b>
Svar i kort	Vi hade ett ganska likvärdigt mål, men jag tror att det blir mycket tydligare för alla som jobbar hos oss vad vi faktiskt har för mål. Vi specialutbildar och anställer personer som just ska jobba med rådgivning. Vi vill vara en attraktiv arbetsgivare, att det finns möjlighet att jobba med olika saker hos oss och det tror jag är att bra att kommunicera, både mot kunder och de som vill jobba. Vi vill uppfattas som mindre kontrollerade och mer följsam.
Viktiga citat	
Fråga	<b>Hur gjorde ni för att nå ut till era målgrupper innan avregleringen och hur gör ni i dag?</b>
Svar i kort	Vi hade ju kampanjer och eftersom vi haft våra kunder sedan de var pyttesmå till jättestora så har vi hög igenkänning av varumärket. Sedan vad man kan göra på Apoteket är inte längre densamma och det vill vi tydliggöra. Det är en stor skillnad som vi jobbar med. Vi har ju också Facebook och det kan man kalla det nyaste mediet. Sen har vi apoteket.se där man kan e-handla alla produkter på vår e-sida. Det har vi haft ganska

	<p>länge och det var vi ganska tidiga med. Vi har verkat ganska mycket via föreningar och gentemot kund lokalt. Facebook är väldigt personligt, men mycket mer opersonligt ändå. Det har inte den här nära relationen och det tror jag man vill behålla. Men man måste tänka på att de nya medierna är otroligt viktiga. I dag går kunden lite varsomhelst, så jag tror att de flesta gör det med apotek i dag också.</p>
Viktiga citat	<p>Facebook är väldigt personligt, men mycket mer opersonligt ändå. Det har inte den här nära relationen.</p>
Fråga	<p><b>Tror du att målgrupperna har förändrats något under den här processen?</b></p>
Svar i kort	<p>Nu kan man ju som företag jobba mot en specifik kundgrupp, som till exempel är föräldrar med barn. Förut hade vi alla som målgrupp, så det är ganska stor skillnad, då kunde vi inte välja målgrupp och kunden kunde inte heller välja. Förut försökte vi anpassa oss till alla, men i dag kan man både som kund och företag välja aktivt. Vi kan exempelvis vända oss till kvinnor +45 och föräldrar för att vi känner att det skulle passa oss bra. Vi är dock Sveriges apotek och vi vill att alla kunder ska känna sig välkomna oavsett vad de har för ursprung eller vad de vill köpa.</p>
Viktiga citat	<p>I dag kan man både som kund och företag välja aktivt.</p>
Fråga	<p><b>Tror du att informationsbehovet hos målgruppen har förändrats?</b></p>
Svar i kort	<p>Jag tror att det är så här, att man vill ha information när man själv vill ha den.</p>
Viktiga citat	<p>Man vill ha information när man själv vill ha den.</p>
Fråga	<p><b>Nu när ni befinner er på en marknad i konkurrens, era strategier för att nå kommunikationsmålen annorlunda ut?</b></p>
Svar i kort	<p>Vi vill gärna stärka det vi är bra på. Det är en viktig del att att synas och vara med och att inte bara finnas på föreningar. Som ung i dag har man förmodligen ingen aning var man kan få personlig rådgivning och där finns ett glapp. Där behöver vi kommunicera på ett annat sett. Det är en av våra tankar att vi ska bli mer synliga.</p>
Viktiga citat	