

Risk och osäkerhet vid inträde på den svenska apoteksmarknaden

- en studie om nya aktörer på en marknad under omreglering -

Maria Högman och Andrea Moldén
18 maj 2009

Abstract

The Swedish pharmacy market will be re-regulated in July 2009 which will present private actors with an opportunity to enter the market. Several risks and uncertainties are associated with such an entry. The purpose of this thesis is to increase the understanding of identification and management of risks and uncertainties associated with entering the Swedish pharmacy market. We also intend to investigate similarities and differences in risk identification and risk management as well as create an understanding of the underlying reasons for these similarities and differences. Three companies interested in entering the market have been interviewed and the interviews were conducted with an open approach to avoid influencing the companies' answers. Theories of risk and uncertainty, and new market entry as well as information about other re-regulated markets are presented and used in the analysis. We conclude that the three companies to a large extent identify the same problem areas, but that they sometimes focus on different problems within these areas. The management of the risks and uncertainties differs between the interviewed companies, and an issue which one company quantify as a risk can be seen as a pure uncertainty in another company. The thesis suggests that these similarities and differences may arise from the companies' differing backgrounds and differences in their risk philosophy.

Key words: risk, uncertainty, pharmacy market, re-regulation, market entry

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte och problemformulering.....	1
1.2 Begränsningar.....	2
1.3 Disposition.....	2
2 Metod.....	2
2.1 Ansats och vetenskaplig grundsyn.....	2
2.2 Empirimetod.....	3
2.3 Insamling och urval av teorier och tidigare forskning.....	5
2.4 Analysmetod.....	5
3 Teori och tidigare forskning.....	6
3.1 Risk och osäkerhet.....	6
3.2 Inträdesbeslut och inträdesbarriärer på nya marknader.....	10
3.3 Omregleringar på andra marknader.....	11
4 Empiri.....	12
4.1 Omregleringen av den svenska apoteksmarknaden.....	12
4.2 Tre aktörers syn på risk och osäkerhet.....	15
5 Analys.....	22
5.1 Företagens generella hanteringsmetoder.....	22
5.2 Beroende av politisk majoritet.....	23
5.3 Regleringar under tidspress.....	25
5.4 Prismodellen.....	25
5.5 Infrastrukturen.....	27
5.6 Konkurrens.....	28
5.7 Personaltillgång.....	31
6 Slutsatser.....	33
6.1 Identifiering och hantering av risk och osäkerhet.....	33
6.3 Grunder för likheter och skillnader i identifiering och hantering.....	33
7 Avslutning och förslag till vidare forskning.....	35
8 Referenser.....	36
8.1 Personlig kommunikation.....	36
8.2 Litteratur och andra skriftliga källor.....	36
Bilaga 1. Förteckning över omregleringens aktörer.....	39
Bilaga 2. Omregleringens tidsplan.....	40

1 Inledning

Ordet risk härstammar från portugisiskan och användes på 1500-talet för att beskriva europeiska äventyrarens resor på utförska vatten (Giddens, 1999). I dagens näringsliv finns många äventyrare, bland annat de som ger sig in på en ny marknad. Att träda in på en ny marknad är nämligen en situation som är förenad med ett stort antal risker och osäkerheter. Dessa risker och osäkerheter kan hanteras på många olika sätt, allt ifrån att inte ta någon hänsyn till dem alls, till att göra långtgående riskkalkyler. En marknad där flera företag inom kort kommer träda in som nya aktörer är den svenska apoteksmarknaden som står inför en omreglering. Från att vara ett monopol med Apoteket AB som ensam aktör kommer från och med den 1 juli 2009 den svenska apoteksmarknaden att öppnas för privata aktörer. Ett flertal aktörer står i startgroparna för att öppna sina egna apotek eller köpa några av de drygt 600 av Apoteket AB:s apotek som kommer att säljas i och med omregleringen. I dagsläget saknas fullständig information om vilka aktörer som vill träda in på marknaden och vilka strategiska preferenser och finansiella möjligheter dessa aktörer har, även om en del kvalificerade gissningar kan göras. I och med försäljningen av befintliga apotek läggs grunden för marknadens framtida konkurrenssituation under en mycket begränsad tid, istället för att som på andra marknader kontinuerligt växa fram. Ett inträde på den svenska apoteksmarknaden skiljer sig därför markant från ett traditionellt marknadsinträde på en redan konkurren utsatt marknad. Ett annat kännetecken för apoteksmarknaden är att den är starkt reglerad av både politiker och myndigheter. I den politiska debatten råder oenighet kring privata aktörers vara eller icke-vara på apoteksmarknaden, något som grundar sig i alliansens och oppositionens skilda syn på apoteksverksamhet där alliansen ser det som en typ av detaljhandel medan oppositionen ser det som en del av sjukvårdssystemet (motion 2008/09:-s68102). Vilken av dessa två grundsyner som har majoritet vid beslutsfattande kan vara avgörande för branschens framtida utveckling.

Omregleringsprocessen är som synes kantad av ett antal olika risker och osäkerheter och vad som fångat vårt intresse är hur de aktörer som intresserar sig för marknaden själva ser på situationen. Vilka risker och osäkerheter tar de hänsyn till i sitt arbete och hur hanterar de dessa? Flera arbeten som kartlägger den svenska apoteksmarknaden både ur samhällets och Apoteket AB:s perspektiv är gjorda, men inget av dem har de nya privata aktörerna i fokus. Det finns även arbeten som behandlar omregleringar av andra apoteksmarknader, till exempel i Norge. Vi har dock enbart hittat arbeten som utvärderar omregleringen i efterhand, till skillnad mot det förberedande arbete under omregleringsprocessen som fångat vårt intresse.

1.1 Syfte och problemformulering

Uppsatsens syfte är att bidra till att öka förståelsen för identifiering och hantering av risker och osäkerheter vid beslut om inträde på den svenska apoteksmarknaden. Vi ämnar även undersöka likheter och skillnader i riskidentifiering och riskhantering samt vilka aspekter som kan vara avgörande för dessa likheter och skillnader. För att uppnå vårt syfte avser vi att svara på följande frågor:

1. Vilka risker och osäkerheter kring beslutet om inträde på den svenska apoteksmarknaden identifierar aktörerna¹? Hur hanterar aktörerna dessa risker och osäkerheter?
2. Finns det några likheter och skillnader vad gäller vilka risker och osäkerheter aktörerna identifierar och hur de hanterar dem? Vad kan ligga till grund för dessa likheter och skillnader?

¹ Med aktörer menas de företag som visat intresse för inträde på apoteksmarknaden och som deltagit i vår studie.

1.2 Begränsningar

Det finns en mängd risker och osäkerheter förknippade med att gå in på den svenska apoteksmarknaden. I denna uppsats kommer vi att fokusera på risker och osäkerheter relaterade till apoteksbranschens beroende av ett politiskt styrt regelverk samt konkurrens-situationen under själva omregleringen och den närmaste tiden därefter. Vi kommer också att begränsa undersökningen till apotek som säljer receptbelagda läkemedel vilket innebär att de aktörer som endast ämnar sälja receptfria läkemedel inte behandlas i denna uppsats. Endast allmänna apotek med konsumentkontakt kommer att behandlas, vilket medför att försäljning till sjukhus och vårdcentraler utesluts.

Informationsinsamlingen för uppsatsen avslutades den 30 april 2009. Ny information som påverkar företagets beslutsunderlag har med säkerhet framkommit även efter detta datum men vårt syfte är inte att följa företagen ända fram till omregleringens genomförande utan att undersöka hur de inför omregleringen ser på de olika riskerna och osäkerheterna. Därför anser vi att det faktum att informationsinsamlingen avslutades innan omregleringen inte påverkar uppsatsens slutsats på ett negativt sätt.

1.3 Disposition

Inledningsvis redogörs för den metod vi använt när vi skrivit denna uppsats. Därefter presenteras teori och tidigare forskning kring risk och osäkerhet, marknadsinträden och om-regleringar av andra marknader. I det efterföljande empiriavsnittet inleder vi med en presentation av bakgrunden till den svenska apoteksmarknadens omreglering, hur omregleringen kommer att gå till och politikens inverkan på marknaden. Sedan presenteras de företag som deltar i vår undersökning, vilka risker och osäkerheter de identifierar samt hur dessa hanteras. Därefter analyseras huruvida det finns några likheter och skillnader i vilka risker och osäkerheter aktörerna identifierar och i hur de hanterar dem. Vidare analyseras vilka anledningar som kan ligga till grund för dessa likheter och skillnader. Uppsatsens bilagor redogör för de företag och statliga bolag som nämns i uppsatsen, samt för omregleringens tidsplan. Vi uppmuntrar läsaren att utnyttja dessa som stöd i läsningen.

2 Metod

2.1 Ansats och vetenskaplig grundsyn

I vår undersökning arbetar vi med en hermeneutisk grundsyn. Vi inleder med att studera ett fenomen: aktörers identifiering och hantering av risker och osäkerheter under omregleringen av apoteksmarknaden. Tolkningar görs sedan för att få en djupare förståelse för varför aktörerna agerar som de gör. Vi går in i arbetet under antagandet att de processer vi undersöker återfinns i en komplex kontext och att ett fenomen därmed kräver flera olika förklaringsvariabler för att tolkas. Baserat på denna grundsyn har vi valt en abduktiv ansats, det vill säga att vi tar hjälp av både tidigare forskningsresultat och eget empiriskt material. Dock är det framförallt det empiriska materialet som ligger till grund för våra slutsatser. Vid en inledande genomgång av teorier och tidigare forskning har vi inte funnit några arbeten som helt förklarar hur företag agerar kring risk och osäkerhet under en omreglering. Vi har därför valt att genomföra en sådan undersökning och analysera våra upptäckter med hjälp av teorier kring hantering av risk och osäkerhet. Enligt Lindgren (2008) är en kvalitativ studie att föredra då man undersöker en process och ämnar få en djupare förståelse baserat på ett mindre antal empiriska enheter. Ett kvalitativt angreppssätt ligger därför till grund för vår empiri-insamling då detta möjliggör den djupare förståelse vi ämnar uppnå.

2.2 Empirimetod

2.2.1 Urval av företag

Flera större aktörer, både svenska och utländska, har visat intresse för den svenska apoteksmarknaden. Vi har begränsat antalet företag i vår undersökning till tre, då vi valt att göra en kvalitativ undersökning och då ett större antal företag inte skulle rymmas inom denna uppsats. Den omreglerade apoteksmarknaden kommer att bestå av tre typer av aktörer; Apoteket AB som kommer att finnas kvar i statlig ägo, entreprenörer d.v.s. apotekare som äger sina egna apotek, samt större företag som kommer att gå in på marknaden. I denna uppsats har vi riktat in oss på företag i den tredje kategorin. Detta eftersom vi intresserat oss för risker och osäkerheter förknippade med ett inträde på den svenska apoteksmarknaden, vilket gör att Apoteket AB faller bort då de redan är etablerade på marknaden. Vi har även gjort antagandet att de mindre entreprenörerna inte gör lika omfattande ekonomiska analyser som de större aktörerna och att det därför ger ett djupare och mer givande resultat att undersöka de senare.

De större aktörer som väntas gå in på den svenska apoteksmarknaden består både av företag som redan är verksamma inom den svenska läkemedelsbranschen och utländska företag med erfarenhet från läkemedelsförsäljning i andra länder. En begränsning i vårt urval av företag har varit den stora sekretess som råder och det faktum att kunskapen om vilka företag som är intresserade av att gå in på marknaden är begränsad. Vi har därför endast kunnat kontakta de företag som vi på förhand känt till varit intresserade av att öppna apotek i Sverige. Information om vilka företag som visat intresse för den svenska apoteksmarknaden har inhämtats både genom egen faktainsamling och via kontakter. Fyra företag har kontaktats, varav två med verksamhet i Sverige och två med utländsk bakgrund. Tre företag har valt att medverka i studien och vi anser därmed att vi fått en tillräcklig bredd i vår empiri då företag ur båda kategorierna medverkar.

2.2.2 Hantering av sekretesskrav

En av de största utmaningarna vi stött på under arbetet har varit den stora sekretess som råder kring vilken information företagen lämnar ut i detta känsliga skede av omregleringsförfarandet. För att få den relevanta information vi behöver för vår undersökning och samtidigt säkerställa att de företag vi jobbar med inte får känslig information offentliggjord har allt material noggrant godkänts av företagen. Att företagsnamnen och namnen på de intervjuade hålls hemligt är en grundförutsättning för arbetet och enligt Henriksson & Månsson (1996) är det av avgörande betydelse att intervjuobjektet kan lita på den utlovade anonymiteten. De tre företagen kommer under uppsatsens gång att benämnas Företag A, Företag B och Företag C. Att i insamlingsskedet skapa förtroende gentemot de aktörer vi arbetat med har varit avgörande för uppsatsens kvalitet. Henriksson & Månsson (1996) påpekar att även offentliggörandet av en undersökning riskerar att skada den undersökta gruppen. Vi har därför valt att senarelägga offentliggörandet av denna uppsats för att ingen känslig information ska lämnas ut innan omregleringen är genomförd. Detta för att i empirin kunna redovisa detaljerad information om aktörernas tankegångar inför omregleringen utan att skada dem i det känsliga läge de befinner sig i.

2.2.3 Intervjuer och intervjumetod

Information kring hur företagen identifierar och hanterar risk och osäkerhet har framförallt samlats in via intervjuer eftersom vi är intresserade av resonemanget bakom kalkylerna och eftersom vissa osäkerheter inte tas upp skriftligt. Den information vi söker finns i många fall alltså inte dokumenterad, varför intervjuer blir ett naturligt val av informationsinsamlings-

metod. Dahlberg et al. (2001) menar att ett öppet förhållningssätt är att föredra framför en mer teknisk metod för att bli en bra hermeneutisk forskare. Vi har därför skapat frågor av så öppen natur som möjligt för att ge de intervjuade möjlighet att tänka igenom vilka risker och osäkerheter just de lägger vikt vid och för att undvika att göra frågorna ledande. Intervjuerna har varit semiförberedda och utifrån de inledande svaren har vi under samtalets gång formulerat följdfrågor för att skapa en djupare diskussion om de respektive företagens strategier vad gäller de olika osäkerheterna och riskerna. Denna metod stöds av Starrin & Renck (1996) som menar att intervjuaren vid ett kvalitativt angreppssätt är medskapare till intervjuens resultat. Totalt har fyra intervjuer genomförts och varje intervju har varat i ungefär en timme. Syftet med den första intervjun har varit att öka vår förståelse för den svenska apoteksmarknaden och vi har i förväg meddelat intervjupersonerna vilken typ av information vi är intresserade av. De övriga intervjuerna har genomförts med de tre företag som deltar i undersökningen. I två fall har frågor skickats ut i förväg medan så inte skett i det tredje fallet. Detta eftersom intervjun har skett via telefon och eftersom intervjupersonen inte ansett det nödvändigt att invänta frågorna skriftligen inför intervjun. På grund av de höga sekretesskraven har vi inledningsvis mött en viss misstänksamhet från företagens sida gällande vilken typ av frågor de har kunnat tänka sig att besvara. Genom att skicka ut frågorna i förväg har vi kunnat visa att den information vi är intresserade av inte inkräktar på deras sekretessbelagda strategier och annan känslig information och på så vis har vi kunnat säkra företagens medverkande.

För att få en solid bakgrundskunskap om omregleringen har vi inlett vårt arbete med att intervju Ulf Corell och Claes Kjellander, projektadministratör respektive projektchef på Apoteket Omstrukturering AB². OAB är det statliga bolag som av regeringen fått i uppgift att genomföra försäljningen av apoteken. Vi har därefter kontaktat fyra av de företag som enligt vår vetskap är intresserade av att gå in på apoteksmarkanden och har fått positiv respons från tre av dem. I Företag A och B, som båda är verksamma inom den svenska läkemedelsbranschen, har vi intervjuat VD:n för att få en uppfattning om vilka risker och osäkerheter som ledningen identifierar och som anses vara av avgörande betydelse för deras etableringsbeslut. Företag C är ett utländskt bolag och istället för att intervju deras ledning har vi talat med den svenska konsult de anlitat för att undersöka marknaden. Detta då vi anser att det ger ett bättre informationsläge eftersom konsulten är den som arbetat aktivt med undersökningarna av den svenska marknaden medan ledningen endast tagit del av hans slutsatser.

Vår ambition har varit att spela in de intervjuer som gjorts men detta har av olika anledningar inte varit möjligt. Vissa av intervjuobjekten har till exempel själva sagt ifrån vad gäller inspelningen då informationen som behandlats är mycket känslig. Vi har istället gjort noggranna anteckningar under samtalens gång och direkt efter intervjun skickat materialet till intervjupersonen för godkännande. Alla dessa anteckningar har sedan sparats och använts som underlag till empirin. Även de slutliga empiritexterna har sänts till de medverkande företagen för godkännande innan offentliggörandet av uppsatsen.

2.2.4 Sekundärdata

Bakgrunden till omregleringen av den svenska apoteksmarknaden finns väl beskriven i ett flertal dokument. Grunden till omregleringsbeslutet finns i *Regeringens proposition 2008/09:145 Omreglering av apoteksmarknaden* som i sin tur bygger på den omfattande utredningen *SOU 2008:4 Omreglering av apoteksmarknaden*. Från dessa dokument har vi kunnat hämta bakgrundsdata och fakta kring själva omregleringen. För att fånga den politiska

² Hädanefter kommer förkortningen OAB användas.

komplexiteten i frågan har vi även tagit hänsyn till *motion 2008/09:-s68102*, vilket är den motion oppositionen³ lagt mot regeringens⁴ proposition, och som tydligt visar oppositionens motstånd mot omregleringen. Vi har även tagit del av rapporter från berörda myndigheter, till exempel Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket.

Från Företag C har vi fått tillgång till dokument som använts för ekonomiska beräkningar. Detta innefattar bland annat investeringskalkyler med lönsamhetsberäkningar för apotek med olika geografiska lägen och av olika storlek. Vi har inte fått tillgång till denna typ av dokument från övriga företag, men då exakta data och beräkningar inte krävs för att genomföra vår analys anser vi inte att bristen på detta material försämrar uppsatsens värde.

2.3 Insamling och urval av teorier och tidigare forskning

Under teoriinsamlingen har vi till att börja med använt oss av databaser med forskningsartiklar samt biblioteksdatabaser. Där har vi sökt på nyckelord vi ansett vara nära knutna till vårt ämne och fått fram många användbara verk. Utifrån de verk vi hittat har vi även kunnat jobba vidare med de intressanta referenser vi funnit. Vårt fokus under teoriinsamlingen har varit identifiering och hantering av risk och osäkerhet, varför detta avsnitt får majoriteten av utrymmet i teoriavsnittet. Utöver detta presenteras ett avsnitt om inträdesbeslut och inträdesbarriärer på nya marknader som beskriver vilka svårigheter som kan uppstå vid inträde på en ny marknad. Teoriavsnittet avslutas med en beskrivning av omregleringar på andra marknader. I många fall har vi tvingats begränsa oss för att inte få ett alltför omfattande teoriavsnitt. Till exempel har vi valt att endast beskriva ett mindre antal omreglerade marknader för att kunna få ett visst djup i redogörelserna för dessa. Vi har valt att presentera tre olika marknader: den svenska elmarknaden, den svenska sjukvårdsmarknaden samt den norska apoteksmarknaden. Marknaderna har valts då de alla tre har vissa likheter med den svenska apoteksmarknaden. Urvalet av information om marknaderna baseras på dessa likheter.

2.4 Analysmetod

I analysen kommer jämförelserna mellan företagen att stödjas av fakta om andra liknande situationer och teorier om risk och osäkerhet. Denna information kommer även att användas när vi söker förklaringar till företagens beteende och anledningar till likheter och skillnader mellan företagen. För att på ett bra sätt kunna analysera det material vi inhämtat från företagen har vi inlett med att göra en kategorisering av de risker och osäkerheter företagen identifierat. Denna kategorisering baseras på de mönster vi sett i det empiriska materialet. Att vi valt att kategorisera riskerna och osäkerheterna i olika områden beror på att detta förenklar jämförelsen mellan de olika företagen, både vad gäller identifieringen av risker och osäkerheter och hanteringen av dem, samt att det underlättar läsarens förståelse av analysen. Sex olika områden har urskiljts och eftersom de är baserade på empiriska data är vissa områden bredare än andra och i många fall är områdena starkt kopplade till varandra. Detta beroende ligger i den kvalitativa undersökningens natur och att försöka skilja områdena helt från varandra skulle försämma förståelsen för den komplexa situation företagen befinner sig i. Av denna anledning kommer en del överlappning mellan områdena att ske i analysen. Uppsatsens syfte är inte att rangordna vilka problem som är viktigast för företagen och den ordning som områdena presenteras i har inget att göra med hur stor betydelse företagen anser att frågan har. De resultat som framkommer i analysen och slutsatsen baseras på de mönster vi sett hos de tre företag vi undersökt. Då det handlar om en fallstudie med ett mindre antal undersökta

³ Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet

⁴ Moderaterna, Centerpartiet, Folkpartiet och Kristdemokraterna

företag är generaliserbarheten av resultaten begränsad. Vi anser dock att vissa slutsatser kan appliceras på andra större privata aktörer som visat intresse för inträde på apoteksmarknaden. Varje problemområde i analysen avslutas med en sammanfattande tabell som visar hur företagen identifierar och hanterar risker och osäkerheter kopplade till området. Dessa tabeller är till för att läsaren ska kunna få en snabb överblick över vilka likheter och skillnader som finns mellan företagen i alla områden. Dock är det viktigt att uppmärksamma att det är en komplex verklighet som beskrivs och att hanteringen i många fall är beroende av hur företaget identifierat problemet. Det är därför viktigt att se till hela tabellen vid jämförelser av företagens identifiering och hantering.

3 Teori och tidigare forskning

Nedan presenteras de teorier och den tidigare forskning inom ämnet som vi funnit relevant för vår undersökning. Inledningsvis presenteras ett avsnitt om risk och osäkerhet som följs av ett avsnitt om inträdesbeslut och inträdesbarriärer. Slutligen ges en beskrivning av omregleringar på andra marknader.

3.1 Risk och osäkerhet

Risk och *osäkerhet* är två begrepp som i vardagligt tal ofta används som synonymer. Den klassiska definitionen av risk och osäkerhet skiljer sig emellertid från detta. Enligt denna definition är risk något som är mätbart och som går att kvantifiera, medan osäkerhet inte kan kvantifieras utan istället behandlas med kvalitativa metoder (Knight, 1921; March & Simon, 1958; Alessandri et al., 2004).⁵

Vad som är kvalitativt och vad som är kvantitativt behöver inte vara en självklarhet, vilket diskuteras av Campbell (2005) enligt nedan. Att tilldela en risk exakta kvantiteter är inte alltid möjligt, däremot går det ofta att säga att en risk är låg, eller lägre än en annan,. Uttalanden som ”risken är låg” ses ofta som kvalitativa medan uttalanden som ”risken är 16,5 på en skala av 1000” ses som kvantitativa. Författaren anser däremot att båda uttalandena är kvantitativa eftersom han menar att det senare bara är mer specifikt än det första. Om man säger att en risk är låg har man enligt Campbell alltså kvantifierat den, även om informationen om hur riskfyllt det är inte specificerats i siffror. Detta är i enlighet med den vardagliga betydelsen av ordet kvantitativt. Författaren påpekar dock att om man ser till den matematiska och vetenskapliga betydelsen av ordet kvantitativ, där något måste vara mätbart och gå att beräkna, så är uttalandet ”risken är låg” inte kvantitativt. Enligt den vardagliga betydelsen av ordet är alla risker kvantifierbara medan det vetenskapliga perspektivet ger att vissa risker är kvantifierbara och andra inte.

Campbell (2006) ser risk som en handling som kan orsaka skada. Det är våra attityder och preferenser som avgör vad vi uppfattar som en skada och därför är det också våra preferenser som till viss del avgör vad vi uppfattar som en risk. Om en individ inte anser att en specifik handling kan leda till skada, uppfattar inte heller individen denna handling som en risk. Eftersom preferenser skiljer sig åt mellan individer gör det att en handling som en individ uppfattar som riskfri kan en annan uppfatta som riskfylld (Campbell, 2006). Detta stöds av Wilkinson et al. (2003) som anser att vad som uppfattas som riskfyllt skiljer sig åt mellan individer eftersom individens perception påverkar hur en situation uppfattas. Författarna

⁵ Den definition av risk och osäkerhet vi kommer att använda oss av presenteras sist i teoriavsnittet för att minska risken för missförstånd vid genomgång av teorierna då flera författare använder olika definitioner.

påpekar också att en ny syn på risk utvecklats. Tidigare sågs risk som något statiskt och objektivt som kunde mätas med exakta kvantiteter och individer sågs som rationella varelser. Det nya synsättet ser risk som något dynamiskt och föränderligt som är starkt kopplat till sin kontext. Med den nya synen på risk har också nya sätt att hantera risk utvecklats, där användningen av scenarier dykt upp som ett alternativ. Ett scenario ger en uppsättning beskrivningar av vad som skulle kunna hända i framtiden och hur scenarierna ser ut påverkas av individens tidigare erfarenheter och perceptioner (Wilkinson & Eidinow, 2003). Scenarier gör det lättare att uppmärksamma den kontext man verkar inom och på så sätt förutse vad framtiden kan föra med sig. Även om det står klart att den framtid som skissats upp kommer att förändras kan scenarier underlätta förberedelser för förändring. Wilkinson & Eidinow (2003) anser också att de som ska använda scenarierna bör vara involverade i framtagandet av dem eftersom processen är minst lika viktig som det slutgiltiga resultatet.

Många affärsmässiga beslutssituationer innefattar både risk och osäkerhet och därför menar Alessandri et al. (2004) att det är viktigt att använda både kvantitativa och kvalitativa metoder när man fattar beslut. Förslaget är att kombinera scenarioplanering och realoptionsanalys⁶. Genom scenarioplanering förespråkar Alessandri et al. att man arbetar fram tre till fem möjliga scenarier utifrån vilka passande strategier kan utvecklas. Arbetet innefattar fem steg: (1) identifiering av riskvariabler, (2) val av de mest betydelsefulla variablerna, (3) uppskattning av hur dessa kan falla ut, (4) en beskrivande sammanfattning av variablerna samt (5) indikatorer som kan visa mot vilket scenario en variabel rör sig. För att underlätta bedömningen av risker kan en rangordning av dem vara ett alternativ. Rangordningen baseras på följande information: en *kategorisering, inverkan på företaget eller projektet* samt *sannolikheten att händelsen inträffar* (Ward, 1999; Royer, 2000). Det första steget är att identifiera lämpliga kategorier för riskerna, till exempel finansiella, strategiska eller teknologiska. Därefter kan riskkällor genereras från eller allokeras till lämpliga kategorier. Hur betydande dessa riskkällor är avgörs sedan enligt Royer genom att estimeras sannolikheten av att de inträffar och vilken inverkan de skulle ha om de inträffade. Inverkan mäts ofta genom att tilldela riskkällorna kvalitativa mått som ”hög”, ”medium” och ”låg” beroende på den förväntade negativa effekten om de skulle inträffa. Royers definition av måtten är följande:

Hög: om inget görs för att mildra inverkan är projektets grundläggande mål i fara.

Medium: om inget görs för att mildra inverkan så riskeras ett resultat eller delmål.

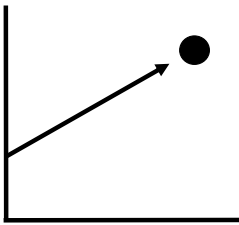
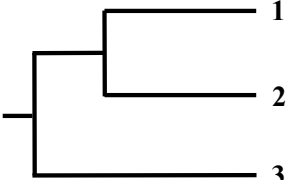
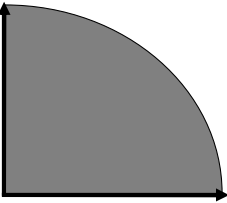
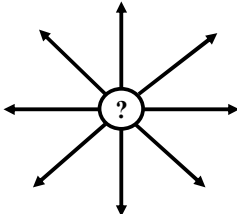
Låg: inget resultat eller delmål är i fara, men frågan bör bevakas.

Sannolikheten för att en händelse ska inträffa kan även den beskrivas genom att använda måtten hög, medium och låg (Royer, 2000). Courtney (1997) presenterar ett annat sätt för företag att hantera osäkerhet. Han inleder med att konstatera att mycket av det som ett företag ser som osäkert ofta går att kvantifiera, och därmed hör till risk. Den osäkerhet som återstår efter en sådan gallring kallar han för residualosäkerhet. För att hantera denna har Courtney skapat en modell där osäkerheten delas upp i fyra nivåer⁷. Den första av dessa, *Tillräckligt klar framtid*, anser Courtney vara såpass säker att den kan kvantifieras och traditionella strategiverktyg kan användas, även om det är en osäkerhet. Den andra nivån av osäkerhet, *Alternativa framtider*, uppkommer då det finns ett antal klart identifierbara scenarier med identifierbara resultat. Författaren menar att denna typ av osäkerhet ofta uppkommer i

⁶ Realoptionsanalys innebär att man vid investeringsbeslut använder sig av de matematiska teknikerna för köp- och säljoptioner.

⁷ Nivåernas engelska benämning har översatts som följer: Nivå 1: A Clear Enough Future = Tillräckligt klar framtid. Nivå 2: Alternate Futures = Alternativa framtider. Nivå 3: A Range of Futures = Ett spann av framtider. Nivå 4: True Ambiguity = Verklig tvetydighet

branscher som står inför stora men definierbara förändringar. Som exempel tar han avregleringen av den lokala telefonmarknaden i USA där aktörerna visste att ett beslut skulle tas men inte vilket utfallet skulle bli eller hur snabbt implementeringen skulle kunna ske. På denna nivå är det möjligt att skapa ett scenario för varje möjligt utfall. En tredje nivå av osäkerhet, *Ett spann av framtider*, uppkommer då ett så stort antal möjliga scenarier finns inom en viss ram att det blir omöjligt att ta hänsyn till dem alla. I denna situation är det enligt Courtney ett måste att gallra bland de *möjliga* scenarierna och istället se till de *troliga* . Utifrån dessa troliga scenarier väljer man sedan ett fåtal som representerar de olika extremerna; till exempel best-case och worst-case. Den fjärde nivån av osäkerhet Courtney nämner kallar han för *Verklig tvetydighet* . På denna nivå finns flera dimensioner av osäkerhet vilket skapar en miljö som i princip är omöjlig att förutsäga. Vad som enligt författaren är viktigt i en sådan situation är att inte helt övergå till att ta beslut på intuition utan att hålla fast vid en viss logik i resonemanget. Nedan följer en sammanställning av Courtneys (1997) nivåer av osäkerhet.

Nivå 1 Tillräckligt klar framtid	Nivå 2 Alternativa framtider	Nivå 3 Ett spann av framtider	Nivå 4 Verklig tvetydighet
			
Även om osäkerhetsmoment finns är det möjligt att avgöra i vilken riktning osäkerheten rör sig och den kan därmed behandlas som en risk och kvantifieras.	Ibland finns det flera klara scenarier som kan inträffa. Osäkerheten ligger då i vilket av dessa som kommer inträffa. I detta läge kan man kvantifiera ett scenario för varje möjligt utfall.	Om en mängd möjliga scenarier finns måste man skilja de möjliga från de troliga. Utifrån dessa kan man sedan välja ett antal representativa scenarier för kvantifiering.	Ibland är osäkerheterna så påtagliga att det till och med är svårt att hitta lämpliga scenarier. I dessa fall påpekar Courtney att det är viktigt att logiskt resonera kring frågan.

Figur 1 – sammanställning av fyra nivåer av osäkerhet.

Källa: Courtney, 1997, med författarnas redigering av förklaringar till nivåerna.

Varje företag ställs inför olika typer av risk. Oxenheim & Wihlborg (1997) menar att företag i många fall måste diversifiera den företagsspecifika risken för att attrahera banker, arbetskraft, kunder och leverantörer. Författarna påpekar att företagen därför inte endast kan rätta sig efter de finansiella grundteorier som säger att riskdiversifiering bör skötas av investerarna, utan att viss riskdiversifiering inom bolaget är nödvändig. Riskhantering innefattar även identifiering av risker, vilket många gånger är den svåraste delen, speciellt om en händelse aldrig inträffat tidigare. Shaw et al. (2005) påpekar att data i dessa fall ofta är antingen begränsad eller obefintlig vilket försvårar kvantifiering och utvärdering av hur sannolikt det är att händelsen inträffar och vilken inverkan den kan få. Också Ward (1999) hävdar att det i början av ett projekt är vanligt med databrist, men säger att riskerna ofta blir tydligare, mer detaljerade och kvantifierbara senare i processen. Identifieringen av risker är inte begränsad till konventionella riskfaktorer utan immateriella tillgångar som till exempel rykte och branding uppmärksammas allt mer av företagsledare. Dessa koncept är viktiga, men kan vara svåra att kvantifiera på ett meningsfullt sätt (Shaw et al., 2005).

En risk som ofta uppmärksammas i litteraturen är politisk risk. Hamilton (2000) nämner ett flertal exempel på politiska risker, där en av dem är *förlust av tillgångar*, till exempel genom ”plötslig eller gradvis expropriering, konfiskering eller nationalisering av egendom” (Hamilton, 2000, s. 61). Detta anses vara den mest påtagliga politiska risken. Andra politiska risker kan vara krig och risk för att utländska investerare missgynnas. Stor kunskap om landet, dem som styr landet och prognoser för framtiden är några sätt att skydda sig mot politiska risker (Hamilton, 2000). Politisk risk kan enligt Clark (1997) alltid kvantifieras genom att använda kostnaden för en heltäckande försäkring för den aktuella risken. Han kritiserar de traditionella metoderna, minskning av framtida kassaflöden eller ökning av diskonteringsräntan⁸, och menar att ingen av dessa tar hänsyn till de stokastiska element politisk risk innehåller. Politisk risk innehåller enligt författaren två delar: en risk för plötsliga händelser, till exempel expropriering, och en mer kontinuerlig risk där förutsättningar förändras lite i taget. Clark har tagit fram en statistisk modell som kan användas för att beräkna kostnaderna för den politiska riskfaktorn och som tar hänsyn till båda typerna av risk. Genom att använda modellen i exempelsituationer visar han att ett projekt som vid en traditionell beräkning visar ett positivt nuvärde⁹ kan visa sig ha ett negativt NPV med hans modell. Genom att använda modellen anser alltså Clark att företag kan ta hänsyn till politisk risk på ett sätt som gör att de lättare kan undvika projekt som är olönsamma. Clark (1997) påpekar dock att ett problem kan uppstå i stadiet där man försöker identifiera risken, oidentifierade risker kommer av naturliga skäl aldrig att bli inkluderade i beräkningarna. Politisk risk är också något som tas upp i en empirisk studie av Holmén och Pramborg (2006). De menar att ökad politisk risk leder till minskad användning av sofistikerade kalkyleringsmetoder som NPV och ökad användning av tumregler som payback. Författarna finner stöd för sin teori genom hänvisningar till forskning om begränsad rationalitet. Forskningen visar på att kostnaden för att göra tillförlitliga beräkningar i vissa fall överstiger dess värde, vilket leder till att tumregler istället används. Även Courtneys (1997) slutsatser visar att ju högre grad av osäkerhet ett beslutsunderlag innefattar desto större inslag av kvalitativa metoder är nödvändigt.

Blennow (2008) redogör för vilka lärdomar som kan dras av följderna när en händelse med låg sannolikhet men hög inverkan inträffar och tar stormen Gudrun som exempel. Sannolikheten för att en så kraftig storm som Gudrun skulle inträffa var visserligen låg, men vind i sig är den främsta orsaken till skador på skog i Sverige. Trots detta var det endast ett fåtal skogsägare som gjort något för att skydda sig mot stormen, till exempel genom att försäkra sig. Det fanns inte heller några direktiv från högre instanser om hur man skulle hantera risken för vind. Försäkringar för att minska risken för inkomstbortfall vid vindskador fanns tillgängliga och eftersom försäkringsbolagen underskattat risken var kostnaden för att försäkra sig mycket låg. Men som tidigare nämnts var trots detta endast ett mindre antal små skogsägare försäkrade mot vindskador. En anledning som Blennow anger till varför så få åtgärder togs för att mildra de ekonomiska skadorna av vind är att en naturkatastrof kan ses som mycket svårare att undvika än andra faror. Om man inte tror att man kan göra något för att undvika en skada kommer man inte heller att vidta några åtgärder. Detta kan tyckas irrationellt och Brunsson (1993) påpekar att beslutsfattare inte alltid fattar rationella beslut, utan att andra anledningar kan ligga till grund för beslutet. Dock krävs ofta rationella argument för att rättfärdiga ett beslut.

⁸ I en nuvärdeskalkyl resulterar sänkta kassaflöden och höjda diskonteringsräntor till att nuvärdet sjunker. Båda dessa metoder är sätt att justera för en riskfylld eller osäker situation.

⁹ Hädanefter kommer förkortningen NPV att användas.

Som tidigare nämnts finns ett flertal olika definitioner av risk och osäkerhet. Den definition vi kommer att använda oss av i uppsatsen är den klassiska definitionen att risk är kvantifierbar medan osäkerhet inte är det. Med kvantifierbar menar vi att händelsen/frågan går att beräkna med siffror. Dock betyder inte det att det måste finnas *en* siffra, utan metoder där flera beräkningar ingår kommer vi också att se som kvantifiering. Att säga att en risk är låg kommer vi alltså inte att se som en kvantifiering utan som en kvalitativ bedömning. Enligt Campbell (2005) kommer vi således att använda oss av den vetenskapliga betydelsen av ordet kvantifiera. Vi studerar vilka händelser som tas med i de ekonomiska beräkningarna och vilka som inte gör det samt hur de sistnämnda hanteras. För detta ändamål passar det bäst att skilja på risk och osäkerhet i enlighet med den klassiska definitionen och att skilja på frågor som hanteras med siffror (kvantitativa) och frågor som hanteras med ord (kvalitativa). Vi kommer genom uppsatsen att betrakta risk som en händelse som kan vara skadlig.

3.2 Inträdesbeslut och inträdesbarriärer på nya marknader

Enligt Spences (2001) definition av en ny marknad kännetecknas denna av att efterfrågan är större än utbudet. Han menar att det finns två saker som skapar asymmetri på nya marknader: *tidpunkten* aktörerna väljer att gå in på marknaden samt deras *finansiella resurser*. De företag som går in vid rätt tidpunkt och har goda finansiella resurser kommer att bli framgångsrika medan övriga företag riskerar att snabbt slås ut. På detta sätt anser Spence att oligopolistiska marknader skapas då bara de finansiellt starka aktörerna som går in på marknaden vid en strategisk tidpunkt överlever.

Porter (1979) presenterar sex inträdesbarriärer för företag som ska in på en ny marknad. *Skalfördelar* är en kostnadsfördel de befintliga aktörerna har gentemot nya aktörer på en marknad. Nya aktörer riskerar att på grund av dessa inledningsvis inte uppnå samma lönsamhet som befintliga aktörer. Vissa *kostnadsfördelar* uppstår också oberoende av företagets storlek, till exempel med hjälp av den företagsspecifika marknadskunskap som finns hos de befintliga aktörerna. *Produktdifferentiering* är en annan fördel befintliga aktörer har då deras sortiment är inarbetat och känt hos kunderna. Initiala investeringar krävs för att gå in på en ny marknad och *kapitalkravet* blir mer påtagligt hos nya aktörer jämfört med befintliga som redan gjort dessa investeringar i ett tidigare skede. Kapitalkraven ser dock olika ut beroende på bransch. På en marknad med få *distributörer* kan tillgången till dessa bli en avgörande inträdesbarriär. Befintliga aktörer har ofta nära band till sina distributörer vilket kan skapa asymmetri på marknaden. Den sista inträdesbarriär Porter nämner är *statliga policys*, som innebär att politiker och myndigheter genom olika regleringar kontrollerar en marknad. Ett exempel på detta är när licenser krävs för inträde på marknaden. Porter poängterar att inträdesbarriärernas relativa vikt beror på vilken marknad det handlar om men att alla måste tas med i beräkningen vid ett marknadsinträde. På en marknad där alla dessa barriärer är starka är den totala inträdesbarriären hög och vice versa.

Inträdesbeslut består enligt Dixit (1989) av två viktiga variabler: förväntad framtida lönsamhet och investeringskostnader. Dixit tillför osäkerhet till den första av dessa variabler genom att diskutera valutakursförändringars påverkan på internationella företags beslutsfattande. Han visar att företagen strävar efter det mest lönsamma av alternativen att flytta verksamhet mellan länder beroende på valutakursernas läge och att låta verksamheten finnas kvar i det land investeringarna redan är gjorda. Framtida investeringsbeslut påverkas därför av både nuvarande valutakurser och företagets förväntningar på framtida valutakurser.

3.3 Omregleringar på andra marknader

En mängd om- och avregleringar har tidigare genomförts, både i Sverige och utomlands. Nedan presenteras först avregleringen av den svenska elmarknaden följt av en beskrivning av privatiseringen inom den svenska sjukvårdsmarknaden. Slutligen presenteras omregleringen av den norska apoteksmarknaden.

3.3.1 Elmarknaden

Under framförallt 1990-talet gjordes en rad avregleringar i Sverige. Karlsson (2005) skriver om den empiriska forskning som finns kring dessa avregleringar, och nämner att privatiseringar kan göras även om det gäller ett naturligt monopol. I sådana fall kan privatisering ske genom att flaskhalsen där skalfördelarna ligger regleras eller behålls i statlig ägo medan resterande delar av marknaden konkurrensutsätts. En marknad som är ett exempel på ett naturligt monopol som avreglerats är elmarknaden, vilket förklaras utförligt av Veiderpass (2004) enligt nedan. Den svenska elmarknaden, som tidigare bestod av ett antal lokala och regionala monopol, avreglerades 1996. Avregleringen ledde till att handel och produktion av el konkurrensutsattes. Distributionen av el sågs däremot som ett naturligt monopol och på den delen av marknaden finns ingen konkurrens. Den svenska myndigheten Svenska Kraftnät äger stamnätet medan de största elproducenterna tillsammans med några större kommuner och industrier äger regionnäten. De lokala näten ägs av nätföretag som fått ensamrätt att distribuera el inom ett visst område. Elkunderna kan själva välja från vilken leverantör de ska köpa sin el och några år efter avregleringen hade ungefär hälften av de svenska slutkunderna antingen omförhandlat priset med sin befintliga elleverantör eller bytt leverantör (Finansdepartementet, 2004:28). Sedan avregleringen har de stora koncernernas marknadsandelar ökat, precis som ägarkoncentrationen (SOU 2005:4). Resultaten från Veiderpass (2004) rapport om elmarknadens utveckling efter avregleringen visar på att nätföretagens resurser används effektivare efter avregleringen.

3.3.2 Sjukvårdsmarknaden

Marknaden för privat sjukvård liknar apoteksmarknaden på flera sätt, bland annat vad gäller vikten av att känslig information om patienter och kunder behandlas på ett säkert sätt samt att marknaden fyller en viktig funktion för samhället. Sjukvårdsmarknaden i Sverige karaktäriseras av marknadsimperfektioner som till exempel asymmetrisk information mellan vårdgivare och patient samt risk för överproduktion eftersom en tredje part, staten, finansierar delar av verksamheten. För att komma tillrätta med det senare problemet har olika finansieringsmodeller (prismodeller) byggts för olika funktioner och landsting (Ekelund, 2004). Till exempel finns olika ersättningsnivåer och pristak för privata läkare och sjukgymnaster (Landstingsförbundet, 2004) och husläkarmottagningar i Stockholm får en fast summa per listad patient, justerad för patientens ålder (Berggren & Sandberg, 2008). Konkurrens på sjukvårdsmarknaden skapas alltså genom att applicera dessa finansieringsmodeller både för privata och landstingsdrivna enheter med syfte att öka effektiviteten och minska marknadsimperfektionernas påverkan (Ekelund, 2004). Undersökningar visar att kundnöjdheten efter privatiseringar inom sjukvården i alla regioner varit signifikant högre bland de privata alternativen än bland de offentliga (Morin & Widell, 2002). Hur pris- och kostnadsutvecklingen har sett ut är däremot svårare att avgöra då kvalitetskraven på leverantörerna hela tiden stiger (Ekelund, 2004). Dock har en rapport om öppenvården visat på att kostnaderna per besök är klart högre bland de offentliga mottagningarna jämfört med de privata (Jugner et al., 1997). Som anledning nämner författarna bland annat att resursanvändningen är mer effektiv på de privata enheterna.

3.3.3 Omregleringen av den norska apoteksmarknaden

Anell (2005) har följt upp och utvärderat resultatet av omregleringen av apoteksmarknaden i Norge som skedde 2001. Reglerna på den norska marknaden motsvarar till stor del de som kommer att styra den svenska marknaden efter omregleringen. Norge tillåter till exempel att distributörer äger apotek i konsumentledet, något som även kommer att vara tillåtet på den svenska marknaden. Enligt Anell innebär det en inträdesbarriär för dem som vill öppna ett fristående apotek då de inte får samma rabatter som de apotek som ägs av distributörerna. I Norge fanns innan omregleringen ett skråliknande system där varje apotekare drev och ägde sitt eget apotek. Detta gjorde att det på den norska marknaden redan innan omregleringen hade skapats allianser och avtal mellan de befintliga apotekarna och de nya kedjorna. Någon statligt styrd försäljning av apotek som den som inträffar på den svenska marknaden var det alltså inte tal om. Kedjorna fick istället antingen köpa apotek av de tidigare ägarna, starta egna enheter eller satsa på franchising. Resultatet av omregleringen i Norge blev en 40-procentig ökning av antalet apotek, främst i de tätbefolkade områdena samt mer generösa öppettider. Det ökade antalet apotek gjorde att bristen på apotekare blev större. Aktörerna genomförde effektiviseringar som ledde till att antalet apotekare per apotek i genomsnitt minskade och att personalen samtidigt tyckte att arbetsbördan ökat. I och med detta ökade även den upplevda stressnivån bland personalen. Dock har Norge även efter omregleringen få apotek per invånare jämfört med genomsnittet inom EU. Att fler apotek öppnat har även medfört att det genomsnittliga apoteket är mindre än före omregleringen, både sett till omsättning och antal anställda. Kedjornas dominans blev några år efter omregleringen total, år 2004 kontrollerade tre huvudaktörer 97 procent av marknaden vilket gör att Anell betecknar den norska apoteksmarknaden som ett oligopol.

4 Empiri

För att ge läsaren nödvändig bakgrundskunskap presenteras först en beskrivning av omregleringen av den svenska apoteksmarknaden. Därefter redogörs för de tre företag som deltar i studien samt för hur de identifierar och hanterar risker och osäkerheter förknippade med ett inträde på den svenska apoteksmarknaden.

4.1 Omregleringen av den svenska apoteksmarknaden

4.1.1 Bakgrund till omregleringen

Den svenska apoteksmarknaden har sedan 1971 varit ett statligt monopol med Apoteket AB som enda aktör. Avsikten med detta har huvudsakligen varit att trygga en säker läkemedelshantering i hela landet. Alliansregeringen vars mandatperiod inleddes 2006 har haft som mål att genomföra en omreglering av apoteksmarknaden. Sverige har EU:s lägsta apotekstillgänglighet räknat på apotek per invånare och regeringens mål är ökad tillgänglighet och servicenivå genom omregleringen (Regeringens proposition 2008/09:145). En utredning tillsattes och förslaget har arbetats fram för att avslutas med ett slutgiltigt riksdagsbeslut den 29 april 2009 baserat på Regeringens proposition 2008/09:145. Beslutet handlar om en omreglering där den svenska apoteksmarknaden ska öppnas upp för privata aktörer med ökad servicekvalitet och tillgänglighet för kunderna som målsättning. För att uppnå detta kommer drygt hälften av Apoteket AB:s apotek att säljas till nya aktörer på marknaden (OAB, 2009). Arbetet inför omregleringen har kännetecknats av stor tidspress och stort hemlighetsmakeri kring de nya potentiella aktörerna. Tidspressen ligger till stor del på Apoteket Omstrukturering AB, det bolag regeringen skapat med uppdrag att genomföra försäljningen på bästa sätt. De har sedan sommaren 2008 arbetat med att skapa en modell för försäljningsförfarandet,

med målet att en försäljning ska kunna genomföras till lagstiftningsförändringen den 1 juli 2009. Apoteket AB:s aktier har under omregleringen överförts till OAB för att möjliggöra försäljningen av apoteken (OAB, 2009).

Det svenska statliga apoteksmonopolet är unikt i Europa, något som beskrivs i Regeringens proposition 2008/09:145 enligt nedan. I övriga europeiska länder finns idag två huvudsakliga system för apoteksmarknaderna. Det första är den typ av skråliknande system som fanns i Sverige innan 1971 och i Norge före omregleringen. Systemet innebär att varje apotekare äger och driver sitt eget apotek och konkurrensen inskränks genom att man inte får äga apotek om man inte har apotekarutbildning samt genom att en apotekare endast får äga ett mindre antal apotek. Exempel på länder med detta system är Tyskland, Spanien och Frankrike. I det andra systemet som finns i bland annat Norge och Storbritannien har man lättat på regeln att ägaren måste ha apotekarkompetens vilket ger större kedjor möjlighet att agera på marknaden. Kompetensen säkerställs genom att man måste ha anställda på plats med apotekarutbildning. Det är ett system av den typen som nu även Sverige inför. I Danmark finns ett system där endast apotekare har äganderätt. Däremot får varje apotekare bara öppna apotek inom ett visst geografiskt område. Förslag har lagts fram om att övergå från skråsystemet till att öppna upp för apotekskedjor men det röstades ner av det danska folketinget. Oavsett vilket system som används är alla europeiska apoteksmarknader på något sätt reglerade från statligt håll, både vad gäller säkerhetsfrågor och priser.

4.1.2 Den omreglerade apoteksmarknaden

I många fall talar man när det gäller privatiseringar om avregleringar, men i fallet med den svenska apoteksmarknaden talar man istället om en omreglering. Marknaden kommer efter omregleringen fortfarande att vara starkt styrd av regleringar, och enligt Bergman (2002) är omreglering i många fall ett bättre ord då många så kallade avregleringar innebär fler och inte färre regleringar för marknaden.

Efter omregleringen kommer den svenska apoteksmarknaden att bestå av tre typer av aktörer. Apoteket AB kommer att finnas kvar i statlig ägo med en marknadsandel på cirka 30 procent. 20 procent av dagens marknad, ca 200 apotek, kommer att öronmärkas och säljas till apotekare som vill äga sitt eget apotek (entreprenörer). Dessa kommer att organiseras i någon form av paraplyorganisation¹⁰. Övriga apotek, ungefär hälften av dagens bestånd, kommer auktioneras ut och förväntas förvärvas av större internationella kedjor inklusive de svenska distributörerna som visat intresse för försäljning även i konsumentledet. Förutom de befintliga apotek som kommer att säljas blir det även tillåtet för privata aktörer att öppna nya apotek, och regeringen tror att detta kommer leda till ökat antal apotek per invånare i Sverige (OAB, 2009). Precis som i Norge kommer det vara tillåtet för läkemedelsdistributörer att driva apotek men dock får läkare med rätt att skriva ut mediciner inte stå som ägare i apoteksledet (Regeringens proposition 2008/09:145). För att få driva apotek krävs en licens som ges ut av Läkemedelsverket. För att få licensen måste strikta säkerhetsregler följas vad gäller lokaler, personal, distribution, sortiment etc. Till exempel måste alltid en utbildad farmaceut finnas på plats för att försäljning av receptbelagda läkemedel ska få ske (Regeringens proposition 2008/09:145). Utformningen av reglerna bestäms av Läkemedelsverket och många av dessa är fortfarande oklara när vi genomför vår studie under mars och april 2009.

¹⁰ En organisation som hjälper de enskilda entreprenörerna med de delar av verksamheten som kräver skalfördelar, till exempel inköp.

Ett mål för OAB är att uppnå en fortsatt säkerställd tillgänglighet, även i glesbygden. Detta löser man genom att sälja apoteken i paket, så kallade kluster, med till exempel ett apotek i en storstad, ett i en medelstor stad och ett på en mindre ort. Den stora utmaningen är att sätta samman dessa kluster på ett sätt som inte skapar lokala monopol eller distributionsproblem för aktörerna. Antalet apotek är begränsat, framförallt i glesbygden, vilket gör det svårt att skapa kluster där företagen kan uppnå skalfördelar utan att samtidigt ge dem ett lokalt monopol (OAB, 2009). När denna studie genomförs har ännu ingen information om klustrens storlek och apotekens priser presenterats.

I dagsläget har Apoteket AB ett komplext datasystem som i och med omregleringen kommer att behöva skiljas i två delar. En del, till exempel ekonomisystem, kommer att finnas kvar hos Apoteket AB som deras interna datasystem. Resten av systemet består av delar som är nödvändiga för att kunna driva ett väl fungerande apotek och kommer därför att vara gemensamma för alla apotek. Denna del av systemet kommer att brytas ut och överförs till ett dotterbolag till OAB, Apotekens Service AB (Regeringens proposition 2008/09:145). I uppsatsen kommer vi att referera till detta datasystem som den gemensamma *infrastrukturen*. När omregleringen vinner laga kraft kommer Apotekens Service AB att skiljas helt från Apoteket AB men förbli i statlig ägo. Denna lösning kan jämföras med Banverkets funktion för tågen eller Luftfartsverkets funktion för flygindustrin (Regeringens proposition 2008/09:145).

En av de avgörande anledningarna till att en full avreglering av apoteksmarknaden inte är möjlig är det högkostnadsskydd som finns för läkemedel i Sverige. Majoriteten av alla receptbelagda läkemedel täcks av skyddet som innebär att en privatperson aldrig behöver betala mer än 1800 kr/år. I praktiken medför högkostnadsskyddet att staten bekostar ungefär 75 procent av Apoteket AB:s försäljning av receptbelagda läkemedel. Att en så stor andel av de sålda läkemedlen inte betalas av konsumenterna gör dem prisokänsliga. För att situationen inte skulle kunna utnyttjas av vinstdrivande aktörer och öka statens kostnader för receptbelagda läkemedel föreslogs i SOU 2008:4 en prisreglering. Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket¹¹ fick i uppgift att omarbota den prismodell Apoteket AB använt sig av innan omregleringen och presenterade sitt resultat i *Delrapportering den 1 april 2009 med anledning av regeringens uppdrag i samband med omregleringen av apoteksmarknaden*. Den ekonomiska modellen som presenterades reglerar både priset mellan apotek och konsument och priset mellan distributör och apotek, alltså apotekens bruttomarginal. Prismodellen reglerar både patentbelagda originalläkemedel, d.v.s. sådana läkemedel som ej är konkurrensutsatta, och generikaprodukter vilket är konkurrensutsatta läkemedel. Modellen är uppbyggd för att skapa incitament för apoteken att välja de billigare alternativen framför de dyrare och på så sätt hålla nere statens läkemedelskostnader. OTC-produkter¹² och handelsvaror¹³ innefattas inte av prisregleringen.

Vad gäller OTC-produkterna pågår en parallell omreglering som förväntas vinna laga kraft den 1 november 2009. Denna innebär att dessa produkter, liksom i Norge och Danmark, kommer att få säljas även i dagligvaruhandeln. I *Regeringens proposition 2008/09:190 Handel med vissa receptfria läkemedel* presenteras förslaget men de exakta förutsättningarna, till exempel angående de regler handlarna kommer tvingas följa för att få hantera dessa produkter i sina butiker, är ännu inte presenterade våren 2009. Ett läkemedel har redan börjat säljas i dagligvaruhandeln från och med den 1 mars 2008, nämligen nikotintuggummin

¹¹ Hädanefter benämnt TLV.

¹² OTC = Over the Counter. Med detta menas receptfria läkemedel, till exempel värktabletter.

¹³ Varor som inte är läkemedel, till exempel schampo och tandborstar.

(Riksdagens protokoll 2007/08:47). Försäljningen har i ett inledningsskede inte nått upp till förväntningarna och handlarna skyller på att reglerna kring hanteringen är för strikta. Till exempel får man inte exponera läkemedel i butiken, vilket gör det svårt för kunderna att uppmärksamma produkterna (Dagens Handels hemsida, 2009).

4.1.3 Politiken kring apoteksmarknaden

Marknadens stora fördel är dess stabilitet. Försäljningen av mediciner är inte konjunkturberoende och den åldrande befolkningen talar för ett ökat behov (OAB, 2009). I omregleringsprocessen finns dock ett beroende av politiska beslut som är av avgörande betydelse för marknaden. Riksdagsbeslutet för omregleringen stöds inte av oppositionen, vilka har hotat att riva upp beslutet om de kommer till makten vid riksdagsvalet 2010 (Motion 2008/09:-s68102). Oppositionen ser möjligheterna till ett återförstatligande som små men undersöker i dagsläget olika metoder att förändra förutsättningarna för aktörerna då de motsätter sig privata aktörers möjligheter till ekonomiska vinster på läkemedelsförsäljning (Johansson, 2009). I januari 2009 gick oppositionen ut med ett gemensamt pressmeddelande där Ylva Johansson¹⁴ låter meddela att "[v]i vill redan nu skicka en tydlig signal till de företag som tänker köpa apotek att det är en osäker affär" (Socialdemokraternas hemsida, 2009). De verktyg politikerna har för att ändra marknadens förutsättningar är för det första att återinföra det statliga monopolet och för det andra att ändra regler, till exempel minska bruttomarginalen för prismodellen och därmed minska aktörernas lönsamhet. Oavsett utgången i valet 2010 är den svenska apoteksmarknaden starkt beroende av beslut från myndigheter och förvaltningar, till exempel Läkemedelsverket, Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket och Socialstyrelsen. Ett beroende finns även till de statligt ägda bolagen OAB och Apotekens Service AB (OAB, 2009).

4.2 Tre aktörers syn på risk och osäkerhet

Nedan följer en beskrivning av de företag som medverkar i studien: Företag A, Företag B och Företag C. Först ges en kort beskrivning av företagets bakgrund och därefter redogörs för vilka risker och osäkerheter företagen identifierat och för hur de har hanterat dem.

4.2.1 Företag A

Företag A är distributör på den svenska läkemedelsmarknaden med erfarenhet av att driva apotek utomlands. De är i hög grad intresserade av att gå in på den omreglerade svenska apoteksmarknaden och om de väljer att gå in kommer deras strategi vara att bli den största och bästa apotekskedjan i Sverige. För att kunna bli det anser de att det är nödvändigt att delta i försäljningen av de befintliga apoteken då det är svårt att på annat sätt snabbt uppnå de skalfördelar företaget strävar efter. Ledningen anser att det är svårt att gå in på marknaden med någon annan inställning då skalfördelarna är en viktig förutsättning för lönsamhet. Eftersom företaget redan bedriver apotek i andra europeiska länder finns ett färdigt koncept att utgå ifrån och man känner till majoriteten av de framtida konkurrenterna väl. Erfarenheterna och kunskaperna om hur en apoteksmarknad fungerar är goda och i egenskap av distributör av läkemedel på den svenska marknaden finns det inom företaget även goda kunskaper om förutsättningarna i Sverige. När vi kontaktar företaget i mars 2009 har de ännu inte tagit ett slutgiltigt beslut om inträde eftersom de anser att osäkerheterna angående de framtida marknadsförutsättningarna ännu är för stora. Så fort de fått in den fakta de anser nödvändig, bland annat ytterligare information om prismodellen, börjar de räkna på sina *business case*¹⁵. Detta inträffar i mitten av april 2009.

¹⁴ Ylva Johansson representerar Socialdemokraterna och är vice ordförande i Socialutskottet.

¹⁵ Ett business case är ett komplett verksamhetsförslag baserat på både intäkter och kostnader.

Företagets VD identifierar tre huvudsakliga risker och osäkerheter som företaget anser är av avgörande betydelse under omregleringen:

Läkemedelsverkets beslut: Läkemedelsverket ansvarar för det regelverk aktörerna måste rätta sig efter för att få den licens som krävs för att driva apoteksverksamhet. Några månader innan omregleringen är fortfarande inte alla regler fastställda, vilket Företag A ser som ett problem då de måste vänta med vissa förberedelser för licenssökningen tills alla förutsättningar är presenterade.

Infrastrukturen: Företag A håller på att utveckla sina interna system men är oroliga över att kvaliteten på den nya gemensamma infrastrukturen kommer att vara bristande och att implementeringen kommer att dra ut på tiden. Systemet är mycket komplext, dataavdelningen på Företag A har till exempel identifierat att 27 transaktioner krävs varje gång en kund ska hämta ut medicin via e-recept. Det potentiella problem Företag A ser är att infrastrukturen inte kommer att fungera på ett tillfredsställande sätt när omregleringen är genomförd och de nya apoteken ska öppna. Detta skulle innebära kostsamma förseningar då det inte går att bedriva apoteksverksamhet innan systemet är på plats. Ett annat infrastrukturrelaterat problem företaget identifierar är att Apoteket AB behåller vissa viktiga delar i sitt interna datasystem och därmed får ett konkurrensmässigt försprång gentemot de nya aktörerna.

Prismodellen: den prismodell som gäller för de nya aktörerna presenteras av TLV den 1 april 2009, d.v.s. tre månader innan omregleringen vinner laga kraft. Företag A genomför inte några beräkningar innan den slutgiltiga prismodellen presenteras. Detta eftersom de anser att det är meningslöst att göra uppskattningar när informationen ändå presenteras inom kort. När modellen är presenterad kan lönsamhetsberäkningar för enskilda apotek påbörjas och så fort klusteruppdelningen presenteras kan de enskilda apotekens lönsamhet sättas samman för att avgöra klustrens lönsamhet.

De hot oppositionen kommit med angående förändringar vid eventuell valseger 2010 ser Företag A som utspel i det politiska spelet och de anser det inte troligt att något av hoten verkligen kommer att genomföras. Denna argumentation bygger de på det faktum att ett återförstatligande av apoteksmarknaden skulle vara både svårt och kostsamt och därmed politiskt ogenomförbart. Att förändringar av förutsättningarna skulle ske ser Företag A också som osannolikt då sådana även skulle påverka Apoteket AB och de många entreprenörerna på ett negativt sätt. Företaget ser däremot ovissheter kring de politiska beslut som kommer att ske på kortare sikt, d.v.s. de närmaste månaderna innan omregleringen, och deras påverkan på den framtida konkurrenssituationen. Detta gäller främst de beslut som kommer att tas av myndigheter och statliga bolag, till exempel Läkemedelsverket och OAB. Företaget ställer sig frågan hur fördelningen av apotek kommer att ske mellan de stora aktörerna och de mindre entreprenörerna och om entreprenörerna kommer att få välja sina apotek före de större aktörerna. Om detta är fallet skulle entreprenörerna teoretiskt sett kunna plocka ut de mest lönsamma apoteken. Detta är ett exempel på en fråga som ligger i OAB:s händer och som kan få avgörande konsekvenser på Företag A:s framtida lönsamhet och även på inträdesbeslutet. Även om inträde på den svenska apoteksmarknaden har högt strategiskt värde för företaget måste grundläggande lönsamhetskrav vara uppfyllda för att styrelsen ska godkänna ett inträde och för att ledningen överhuvudtaget ska presentera ett sådant förslag för styrelsen. Ledningen för Företag A tror att de många problematiska frågeställningar som hopar sig för OAB kommer att medföra en försening av försäljningen. Företaget jobbar under antagandet att auktioneringen kommer att kunna genomföras först i slutet av sommaren eller i början av hösten 2009 och alltså inte före den 1 juli vilket är OAB:s målsättning. Vad gäller kon-

kurrensen har Företag A antagit att den i framtiden kommer se liknande ut som på de andra apoteksmarknaderna i Europa med liknande regler. Man ser Apoteket AB som en viktig konkurrent men tror på lång sikt att företaget kommer att övergå i privat ägo givet att omregleringen av apoteksmarknaden blir framgångsrik. Företag A tror inte att allmänheten kommer att vara skeptisk mot de nya aktörerna utan tror att kunderna snabbt kommer att vänja sig.

En parallell konkurrenssituation som enligt Företag A kommer att uppstå är på marknaden för arbetskraft. Redan idag råder det brist på apotekare i landet och om antalet apotek ökar tror företaget att arbetskraftsbristen kommer att öka. När Norge omreglerade sin apoteksmarknad valde ett stort antal svenska apotekare att flytta dit då löneläget är högst attraktivt. Företag A ser ett problem i att det för den svenska arbetsmarknaden inte finns ett lika självklart alternativ i att importera arbetskraft då en liknande arbetskraftsbrist råder i de flesta europeiska länder. Här kommer aktörerna att vara starkt beroende av utbildningspolitiska beslut om utbudet och efterfrågan på arbetskraft ska kunna harmoniseras. Fram tills dess räknar Företag A med att löneläget kommer att stiga.

4.2.2 Företag B

Företag B är liksom Företag A en internationellt etablerad aktör som idag bedriver distributörsverksamhet i Sverige. I dagsläget bedriver de apoteksverksamhet på flera apoteksmarknader i Europa och ser det som strategiskt viktigt att göra så även i Sverige. En av de viktigaste anledningarna till detta beslut är att företaget tror att det kommer att innebära ökad lönsamhet jämfört med att enbart fortsätta den verksamhet man redan bedriver. Ett grundläggande beslut om att gå in på den omreglerade svenska apoteksmarknaden togs redan under 2008 och innebär att företaget ämnar gå in på marknaden om förutsättningarna stämmer överens med deras ekonomiska riktlinjer. Om företaget går in på marknaden är ambitionen att tillhöra de större aktörerna. Då vi träffar företagets VD i april 2009 har det slutgiltiga beslutet ännu inte tagits eftersom viktig information fortfarande saknas. VD:n menar dock att en vikande lönsamhet förutspås för den verksamhet företaget har i Sverige idag och att detta faktum ökar företagets intresse av att gå in på apoteksmarknaden. Det förberedande arbetet har pågått aktivt sedan augusti 2008 och har nu gått in i en mer konkret fas med till exempel rekryteringar till den nya organisationen. Företaget är intresserat av att vara med i OAB:s försäljning av apotekskluster men påpekar att storleken på köpeskillingen påverkar intresset för ett marknadsinträde. Man anser att OAB i allmänhet varit restriktiva med att lämna ut information vilket resulterat i att Företag B varit tvungna att vänta in mycket information som de egentligen skulle ha behövt tidigare i processen.

Företag B arbetar med olika business case som de simulerar i dataprogram. VD:n anser att kassaflödesanalyserna är viktigast och företaget räknar på både NPV, payback och internränta. De räknar även på hur den finansiella strukturen i bolaget ska vara uppbyggd. När de bygger sina business case utgår de ifrån en mängd olika hypoteser utifrån vilka variabler skapas, till exempel försäljningens utveckling. Graden av osäkerhet hos en enskild variabel indikeras genom spridningen mellan det bästa och sämsta scenariot, för en variabel med hög osäkerhet är skillnaden mellan bästa och sämsta scenariot större, medan skillnaden är mindre för en variabel med lägre osäkerhet. På detta sätt kvantifieras alla typer av risker företaget upplever. Beräkningarna uppdateras och valideras kontinuerligt under processens gång så fort man får ny information om någon variabel. För varje beräkning identifieras de tre mest kritiska punkterna som påverkar spridningen mellan det bästa och sämsta scenariot. Företagets VD identifierar flera kritiska moment som är avgörande för deras beslut om ingång på marknaden och som påverkar den framtida verksamheten. VD:n vill dock inte avslöja deras inbördes vikt då detta anses som alltför känslig strategisk information.

Prismodellen: vid vårt möte med Företag B har prismodellen presenterats av TLV men fortfarande återstår oklarheter i vissa kringfrågor, till exempel prissättningen av generika-produkter och reglerna kring returhantering. Prismodellen är även avgörande för den framtida lönsamheten då försäljningen hos Företag B till stor del kommer bestå av receptbelagda produkter. Eftersom prissättningen är reglerad kan företagen inte själva styra utfallet, något Företag B:s VD uttrycker som att man starkt lutar sig mot en affär som man själv inte äger. Innan prismodellen presenterades gjorde företaget uppskattningar av möjliga scenarier för modellens utformning.

Försäljningsregler för OTC-produkter: den politiska processen kring hur försäljningen av OTC-produkter kommer att se ut i framtiden är ännu inte färdig. Detta innebär att Företag B i sina kalkyler inte med säkerhet kan fastställa hur konkurrensen kommer att se ut på området och därmed har svårare att uppskatta framtida marknadsandelar.

Beroendet av regleringar: VD:n på Företag B poängterar att den omreglerade marknaden kommer vara mer regelstyrd än dagens monopolmarknad. Reglerna sätts inte enbart av de folkvalda politikerna utan mycket bestäms av enskilda myndigheter som Läkemedelsverket och TLV. Från Läkemedelsverket har det hittills kommit tvetydig information om vilka regler som ska gälla vid licenssökning och hur dessa regler ska tillämpas. Olika kommuner och landsting har skilda regler och policys vad gäller hantering av läkemedel vilket ger en extra dimension till omfattningen av regleringarna. Under själva omregleringen är även OAB:s beslut kring omregleringsförfarandet av avgörande betydelse. Detta innefattar besluten om hur försäljningen kommer att gå till, när den blir av, hur klusteruppdelningen kommer att se ut och vad apoteken kommer att kosta. Denna typ av information lämnas många gånger med kort varsel och de förutbestämda datumen för beslutens offentliggörande flyttas ofta framåt i tiden på grund av tidsbrist hos OAB. Detta gör det svårt för Företag B att veta när den relevanta informationen kommer att nå dem. Företagets VD har dock förståelse för att OAB inte vill gå ut med preliminär information vilken de kan tvingas ändra eller avskryva som felaktig vid ett senare tillfälle och att de måste säkerställa att alla intressenter får tillgång till informationen vid samma tillfälle.

Infrastrukturen: Företag B ser det som avgörande för marknadens funktion att den gemensamma infrastrukturen fungerar. Företagen måste bygga upp egna interna system vilket enligt Företag B är mycket svårt så länge man saknar information om vad som kommer att finnas i det gemensamma systemet och vad som inte kommer att finnas. Vissa delar kan man redan i nuläget jobba med, till exempel ett system för att styra lagerhanteringen, något som Apoteket AB saknar. VD:n på Företag B anger att oklarheterna kring hur det gemensamma systemet kommer att se ut skapar problem vid framställandet av de interna systemen.

Kundnöjdhet och politik: omregleringsprocessen har hittills varit mycket anonym i media men Företag B har noggrant förberett sig för den skräckpropaganda som kan uppstå om media bestämmer sig för att framställa de nya aktörerna som vinstdrivna och ansvarslösa. Ett mål Företag B identifierar som gemensamt för branschen är att påvisa tillförlitlighet mot kunderna för att skapa ett stöd för omregleringen och få folk att känna att det varit en lyckad reform. Detta är enligt företagets VD det bästa möjliga skyddet mot oppositionens hot att försämra villkoren för de nya aktörerna på apoteksmarknaden. Företag B har varit i kontakt med politiskt sakkunniga och ser det inte som troligt att oppositionens hot kommer att genomföras. De anser att ett återförstatligande i princip är omöjligt efter omregleringen och att en utsvältning av de nya aktörerna skulle vara ett hot, inte bara mot det statligt ägda Apoteket AB, utan även mot landets läkemedelsförsörjning i stort.

Personalbrist: Företag B ser ett stort problem i åldersfördelningen hos Apoteket AB:s arbetskraft. Inom de närmaste åren kommer 12 procent av farmaceuterna att gå i pension och nyutexamineringen sker inte i samma takt. Företag B satsar därför på *employer branding*¹⁶ och arbetar för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare med personal som trivs. De anser även att kompetensen hos farmaceuterna före omregleringen inte utnyttjas på ett effektivt sätt och att de ägnar sig åt många arbetsuppgifter som lika väl kan skötas av någon utan farmaceututbildning. Företaget gör antagandet att de flesta anställda i inledningsfasen kommer att stanna kvar på det apotek de arbetar i nuläget och därmed börja arbeta för den nya ägaren efter omregleringen. Efter en period tror företagets VD dock att rörligheten kommer att öka när man nu har möjlighet att aktivt välja arbetsgivare.

Konkurrensmässiga fördelar för Apoteket AB: förutom möjligheten att under de senaste åren starkt arbeta för att förstärka sitt varumärke ser Företag B det ekonomiska försprång Apoteket AB har som en klar konkurrensfördel. De nya aktörerna kommer att tynga ner sina balansräkningar med investeringskostnader vid köp av apotek, något Apoteket AB inte behöver. Företag B ser Apoteket AB som den enskilt största konkurrenten på den framtida marknaden.

4.2.3 Företag C

Företag C är ett konglomerat baserat i ett land utanför EU och bedriver idag inte någon verksamhet i Sverige. De har erfarenhet från läkemedelsbranschen i hemlandet och goda kunskaper om distribution. Ägaren är en finansiell investerare som ser en eventuell etablering på den svenska apoteksmarknaden som en möjlighet till riskdiversifiering då marknaden förväntas bli relativt stabil och oberoende av konjunkturförändringar. Företagets ansvarige för nya verksamheter har tagit hjälp av en svensk konsultfirma för assistans med analyser av marknadsläget. Konsulten gjorde redan under hösten 2008 en grundlig undersökning med business case för en potentiell verksamhet i Sverige. Detta gör att Företag C, när de gjorde sin undersökning, inte hade lika mycket information att gå på som Företag A och B. Det ska även poängteras att konsulten själv hade begränsade kunskaper om apoteksmarknaden vid projektets inledning. Företag C:s strategi vid ett eventuellt inträde är att fokusera på handelsvaror och att fungera som kiosk/närlivs med generösa öppettider samtidigt som man bedriver apoteksverksamhet och försäljning av både OTC-produkter och receptbelagda läkemedel.

Konsultens beräkningar består av uppskattningar av resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, investeringsberäkningar samt förväntad avkastning. Osäkerhet¹⁷ redovisas i ett diagram byggt på mallen nedan (Figur 2). Sannolikheten för att osäkerheterna ska inträffa har inte kvantifierats i modellen utan istället har indikatorerna hög, medium och låg använts. Man har även använt sig av indikatorerna för att uppskatta hur stor inverkan det skulle ha på företaget om en viss händelse inträffar.

Risk	Description	Risk management	Probability	Impact
	Beskrivning av osäkerheten	Hur osäkerheten kan minskas eller undvikas	Hög/Medium/Låg	Hög/Medium/Låg

Figur 2 – hantering av osäkerhet i Företag C

Källa: Arbetsdokument Företag C, 2008

¹⁶ Employer branding innebär att ett företag satsar resurser på att visa upp sig som en bra arbetsgivare för att locka till sig personal.

¹⁷ Företag C har i sitt dokument använt sig av ordet risk. Enligt vår definition handlar det dock om osäkerheter.

Beräkningarna bygger på ett *greenfield case*, d.v.s. kostnaderna för att starta upp ett helt nytt apotek. Vad det skulle kosta att köpa redan befintliga apotek har konsulten inte gjort några beräkningar på då han anser att osäkerheterna är alltför stora för att kunna göra en tillförlitlig beräkning. Övriga kassaflöden för verksamhet i ett redan befintligt apotek finns dock uppskattade. Två typer av apotek har undersökts: ett i en storstad och ett i en medelstor stad. Konsulten har identifierat följande risker och osäkerheter:

Prismodellen: prismodellen fanns inte tillgänglig vid analystillfället vilket gjorde att konsulten uppskattade försäljningsmarginalerna för receptbelagda läkemedel. Detta gjordes genom att man utgick från Apoteket AB:s prismodell men jämförde med de marginaler som finns i branschen i andra europeiska länder där marknaden är friare. Antagandet var här att prismodellen kommer att justeras för att skapa förutsättningar som mer liknar de som de internationella aktörerna har på andra marknader. Konsulten var dock försiktig i sina ekonomiska uppskattningar för att inte skapa några glädjekalkyler.

Förutsättningar för en aktör från ett icke EU-land: i Sverige finns det många negativa förutfattade meningar om Företag C:s ursprungsland. Detta gör att både konsulten och företaget uppmärksammar att svårigheter kan uppstå, till att börja med i relationen till Läkemedelsverket. Företaget är beroende av att uppfattas som förtroendeingivande av myndigheten för att erhålla en apotekslicens. Dessutom måste företaget få kundernas förtroende för att bli konkurrenskraftiga på marknaden. För att mildra de eventuella effekterna av problemet har konsulten varit i kontakt med PR-byråer som skulle kunna konsultera företagsledningen i frågor gällande svensk affärskultur och medieträning. Kostnader för PR-träning finns medtagna i kalkylen. Konsulten har även beskrivit sannolikheten för att företags ursprungsland kommer att medföra negativa konsekvenser som medelstor. Inverkan på företaget om detta skulle inträffa beskrivs även det med indikatorn medium.

Byte av politisk majoritet: konsulten kontaktade politiskt sakkunniga i frågan om oppositionens hot om försämrade förutsättningar för aktörerna vid en eventuell seger i valet 2010. Experterna menade att det enbart var ett politiskt utspel och baserat på detta satte konsulten sannolikheten för försämrade förutsättningar på grund av politiska åtgärder till låg men inverkan på företaget till hög. När vi talar med konsulten i april 2009 anser han dock att osäkerheterna kring det politiska läget har ökat sedan han gjorde sitt business case under hösten 2008.

Deltagande i auktioneringen av befintliga apotek: konsulten antar att antalet apotek i mindre och medelstora städer endast kommer att öka marginellt och att det därför kommer att vara nödvändigt att köpa befintliga apotek för att ha en chans att konkurrera på marknaden. Som nämnts ovan har man inte gjort några specifika beräkningar för den typen av apotek då osäkerheterna kring köpeskillingen ansetts vara för stora. Svårigheter att hitta passande lokaler med centralt läge till helt nya apotek ger än större anledning att delta i försäljningen av redan befintliga apotek.

Personalbrist: konsulten tror att antalet apotek i storstäderna kommer att öka och att det till en början kan bli konkurrens om utbildad personal i dessa regioner. För att justera för detta har en snabbare löneökning tillämpats i kalkylerna under de första åren efter omregleringen. Konsulten nämner även utvandringen av apotekare till Norge och har talat med en rekryteringsfirma som har fått motsatt uppdrag, nämligen att locka tillbaka denna arbetskraft till den svenska arbetsmarknaden. Konsulten är övertygad om att sannolikheten för personalbrist är hög och att detta får hög inverkan på företagets verksamhet. För att mildra problemet med personalbrist har konsulten räknat på kostnaden för att anlita rekryteringsbolag.

Försäljning av OTC-produkter: ett riksdagsbeslut om att OTC-produkter ska kunna börja säljas i dagligvaruhandeln förväntas under 2009. Konsulten gör antagandet att apotekens marknadsandelar av försäljningen av OTC-produkter kommer att sjunka på grund av ökad konkurrens. Detta har kvantifierats genom studier av utvecklingen på de norska och danska marknaderna där liknande omregleringar genomförts. Konsulten ser sannolikheten för förlorad försäljning av OTC-produkter som hög och tror att det kommer att ha en hög inverkan på företagets lönsamhet.

Vad gäller Apoteket AB har Företag C jobbat under antagandet att den marknadsandel Apoteket AB får direkt efter omregleringen kommer att bestå på lång sikt och att företaget med hög sannolikhet kommer att utgöra en svår konkurrent i framtiden. Konsulten tror att detta kommer att ha en hög inverkan på Företag C. Det finns två typer av risker/osäkerheter som konsulten inte anser sig ha tillräcklig kunskap om i nuläget för att kunna kvantifiera på ett tillförlitligt sätt då hans specifika kunskaper om apoteksbranschen är begränsade. Den första av dessa är kostnaden för *infrastrukturen* som förväntas bli hög då de kassasystem som används måste integreras med apotekens gemensamma infrastruktur och sekretessen måste säkerställas på ett tillförlitligt sätt. Eventuella problem med dessa system kan leda till stora kostnadsökningar. För att få en uppfattning om kostnaden för ett kassasystem har konsulten undersökt vad ett sådant system inom detaljhandeln kostar. Konsulten antar att sekretesskraven på apotek kommer att göra dessa kassasystem dyrare än de inom detaljhandeln och i beräkningarna är kostnaden justerad i enlighet med detta antagande. Kostnaden för att koppla upp sig mot den gemensamma infrastrukturen var däremot svår att beräkna och har därför inte tagits med i beräkningen. Den andra kostnaden som ses som svår att uppskatta är *försäkringskostnaden*. Läkemedel är stöldbegärligt och det finns även risker för felmedicinering och feldosering. Kostnaderna för detta är svåra att uppskatta och det finns ingen tillgänglig information från Apoteket AB om hur deras kostnadspost för försäkringar ser ut. Konsulten bortser således från att specificera dessa kostnader i sina beräkningar utan bifogar istället ett textstycke som förklarar problematiken.

Företag C har efter noggranna överväganden tagit beslutet att inte gå in på den svenska apoteksmarknaden, främst då de har fått finansieringsproblem på grund av den rådande recessionen i världsekonomin. Att gå in på marknaden vid ett senare tillfälle ser inte företaget som troligt då de anser att marknaden något år efter omregleringen kommer att vara mättad och att det därmed inte kommer att vara möjligt att skapa lönsamhet genom nya greenfield-apotek.

5 Analys

Analysen inleds med en utredning om hur företagen generellt jobbar med identifiering och hantering av risker och osäkerheter. Resterande del av analysen har vi valt att utforma efter de problemområden företagen upplever. För varje område jämför vi företagens identifiering och hantering av de kritiska momenten. Likheter och skillnader mellan företagen förklaras med hjälp av litteraturen och vårt empiriska material. De områden vi urskiljt är: beroende av politisk majoritet, regleringar under tidspress, prismodellen, infrastrukturen, konkurrens och personaltillgång.

5.1 Företagens generella hanteringsmetoder

Företag A och B som är etablerade på den svenska läkemedelsmarknaden har använt interna resurser för att analysera den framtida svenska apoteksmarknaden. Då företagen besitter gedigna kunskaper om både den svenska läkemedelsmarknaden och utländska apoteksmarknader är valet att sköta uträkningarna internt inte förvånande. Företag C har istället anlitat en konsult som utfört arbetet med marknadsanalys, lönsamhetsberäkningar och riskhantering. Detta har både för- och nackdelar. Den stora nackdelen är att företaget inte själva deltar i processen att arbeta fram kalkylerna, vilket gör att de riskerar en sämre förståelse för frågornas komplexitet. Fördelen är att Företag C, som inte har någon tidigare verksamhet i Sverige, genom konsulten fångar kunskap om Sverige som marknad.

Riskhantering handlar till stor del om att förutspå en dynamisk och föränderlig framtid och alla företagen ser scenarioanalys och business case som det bästa sättet att angripa situationen på apoteksmarknaden. Men trots dessa likheter finns skillnader i de faktiska metoder företagen använder, d.v.s. vilka siffror och poster som i slutänden hamnar i business casen. Dessa skillnader presenteras nedan.

5.1.2 Kvantitativa metoder

När det gäller kvantifiering av risker har företagen skilda angreppssätt. Företag B och C gör i de flesta fall uppskattningar i förväg medan Företag A istället väljer att, i den mån det går, invänta den slutgiltiga informationen. Även om både Företag B och C väljer att så ofta som möjligt kvantifiera risker har de olika metoder för att göra detta. Företag B räknar ut *flera* scenarier baserat på ett troligt spann, där spannets vidd visar på osäkerheten i frågan medan Företag C genom uppskattningar tar fram *ett* troligt scenario. Företagens skilda angreppssätt kan illustreras med hjälp av Courtneys (1997) modell för residualosäkerhet. Företag C skiljer tydligt på risker och osäkerheter och placerar därmed ett problem antingen i Nivå 1, där ett värde på risken räknas fram, eller i Nivå 4 där problemet ses som en icke kvantifierbar osäkerhet. Företag B däremot söker en mer nyanserad bild av situationen och tar därför fram flera möjliga och troliga scenarier enligt modellens Nivå 2 eller 3. Dessa skilda arbetssätt leder till att de beslutsunderlag som arbetas fram blir lättare att avläsa i Företag C då de endast har ett business case att ta hänsyn till, medan man i Företag B får en mer komplex och svårtolkad men samtidigt mer nyanserad analys att ta hänsyn till. En förklaring till de skilda metoderna kan vara att konsulten i Företag C har arbetat för att ta fram ett klart och tydligt förslag att presentera för ledningen. Företag B har däremot redan tagit ett strategiskt beslut om att gå in på marknaden och de kan därför jobba under antagandet att ett inträde blir av. Även Företag A agerar under antagandet att ett inträde blir av, vilket förklarar varför de har möjlighet att vänta in viss information istället för att göra uppskattningar.

5.1.3 Kvalitativa metoder

Som nämnts betecknar vi alla problem som hanterats kvalitativt, d.v.s. utan siffror, som osäkerheter. Företag C har gjort en klar uppställning av de osäkerheter de anser viktiga genom att använda sig av den etablerade metoden att kategorisera osäkerheterna och klassificera dem genom att tilldela dem indikatorerna hög, medium och låg. Företag B å andra sidan kvantifierar alla potentiella problem de identifierat och menar att graden av osäkerhet i en fråga indikeras genom storleken på det spann de satt upp i kvantifieringen. Fördelen med denna metod framför att göra en kvalitativ bedömning är att frågan tas upp i de ekonomiska scenarierna som annars riskerar att bli missvisande om information utelämnas och behandlas kvalitativt. Om man väljer den kvalitativa eller den kvantitativa metoden är en fråga om vilken skola man föredrar. En förklaring till att Företag B och C väljer olika metoder i detta läge kan vara Företag B:s marknadskunskaper som gör att de kan ha lättare att kvantifiera de delar konsulten hos Företag C upplever som rena osäkerheter. Många av de problem företagen ser som osäkerheter inför omregleringen har att göra med informationsbrist kring de förutsättningar som kommer att gälla på marknaden. Informationen presenteras dock kontinuerligt och ju närmare omregleringens genomförande man kommer, desto mindre blir osäkerheterna. Detta är något Företag A tar fasta på och i de fall det är möjligt väljer företaget att betrakta frågan som en osäkerhet fram till dess informationen presenteras och först därefter görs kvantifieringar.

De skilda arbetssätt företagen har ligger till grund för många av de skillnader i identifiering och hantering av risker och osäkerheter som presenteras för de olika områdena nedan. Vi inleder med en diskussion kring företagens beroende av de politiska beslutsfattarnas ställningstagande i frågan om privat drift av apotek.

5.2 Beroende av politisk majoritet

Oppositionens hot om förändrade förutsättningar för aktörer på den svenska apoteksmarknaden har analyserats och behandlats av alla tre företagen, däremot har det skett på olika sätt. Företag B och C har kontaktat experter och konsulter inom det politiska området för att få en bättre bild av sannolikheten att oppositionens hot skulle kunna komma att förverkligas. Att tala med experter har många fördelar, men det är viktigt att komma ihåg att även experter kan ha fel, till exempel var det ytterst få experter som innan stormen Gudrun såg en allvarlig storm i de södra delarna av Sverige som sannolik. Efter att ha talat med experterna och övervägt deras analyser har Företag C tagit hänsyn till oppositionens hot genom att klassificera det som en osäkerhet. En kvalitativ bedömning har skett och konsulten har uppskattat sannolikheten att hoten verkställs som låg men poängterar att påverkan på företaget, om hoten verkställs, är hög. Att göra en kvalitativ bedömning bidrar till att skapa mer dynamiska scenarier men det finns problem med denna metod. Att ta hänsyn till alltför många osäkerheter genom kvalitativa metoder kan göra att de ekonomiska kalkylerna blir missvisande, vilket i sin tur kan leda till att olönsamma projekt godkänns.

Att Företag B har tagit sig tid att kontakta experter för att utreda frågan kring oppositionens hot visar på att de till en början såg allvarligt på hoten. Efter samtal med experter och en analys av situationen har de däremot kommit fram till att de inte ser hotet som ett reellt problem. Inte heller Företag A ser det som troligt att hotet ska verkställas. Detta sätt att behandla frågan kan ses ur två perspektiv, antingen att företagen avskrivit frågan helt och på så sätt inte ser någon risk eller osäkerhet, eller att företagen har kvantifierat risken och satt sannolikheten att händelsen ska inträffa till noll. För att beräkna sannolikheten för att händelsen ska inträffa behöver man se till följande ekvation: sannolikheten att oppositionen vinner valet multiplicerat med sannolikheten att de vid vinst väljer att genomföra de utlovade

förändringarna. Den del av ekvationen som både Företag A och B har bedömt är den senare, alltså sannolikheten att oppositionen faktiskt skulle förverkliga sina hot om de vann valet. Båda företagen anger att försämrade förutsättningar på marknaden inte bara skulle drabba de nya större aktörerna utan även det statliga Apoteket AB och entreprenörerna samt dessutom utgöra ett hot för läkemedelsförsörjningen i Sverige. Företag B säger också att ett återförstatligande inte är realistiskt så länge de svenska kunderna är nöjda med de nya apoteken. Alla dessa argument bygger dock på ett antagande om att de politiska besluten är rationella. Det är då viktigt att komma ihåg de ideologiska idéer som formar politikerna och förstå att dessa idéer ibland kan leda till beslut som inte är fattade på rationella grunder. Däremot måste besluten i de flesta fall kunna *motiveras* på rationella grunder vilket gör att de argument Företag A och B ovan nämner minskar möjligheterna för politikerna att rösta igenom ideologiskt grundande förslag vilka de inte har argument för.

Då inga försök till kvantifiering har gjorts varken i Företag A eller B anser vi att det skulle bli felaktigt att säga att företagen beräknat risken till noll. Företagen har fört interna diskussioner kring problemet men avslutat med att avskriva det hela och därmed varken betecknat frågan som en risk eller en osäkerhet. Företag C har inte heller de kvantifierat frågan utan valt att se det som en osäkerhet och gjort en kvalitativ bedömning.

Företag C:s intresse för den svenska apoteksmarknaden grundar sig i viljan att göra en placering med en stabil lönsamhet och en eventuell satsning ses som en finansiell investering. Att vara verksam i flera länder har fördelen att de politiska riskerna kan diversifieras och på så vis minska den företagsspecifika risken, vilket är precis vad Företag C söker. De båda andra företagen ser inte på investeringen som en finansiell sådan utan deras satsning är av strategisk natur, de vill uppnå vertikal integration för att nå högre lönsamhet. Företagen har därmed skilda preferenser vad gäller marknaden, Företag A och B söker uppnå strategiska mål medan Företag C vill åt en stabil riskdiversifierande placering. Dessa skilda preferenser kan medföra att Företag C i högre grad än de andra två företagen uppmärksammar möjliga risker och osäkerheter vilka kan påverka marknads stabilitet. Denna skillnad mellan företagen kan förklara varför Företag C väljer att behandla oppositionens hot som en osäkerhet medan de andra bortser ifrån det. Det har även varit av vikt för konsulten att uppmärksamma frågan i beslutsunderlagen då Företag C:s ledning har begränsade kunskaper om läget i svensk politik och därför måste underrättas om alla aspekter som kan tänkas påverka den svenska apoteksmarknaden, även aspekter med låg sannolikhet.

Tabell 1 – Beroende av politisk majoritet

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Har uppmärksammat frågan men ser ingen risk eller osäkerhet	Har uppmärksammat frågan men ser ingen risk eller osäkerhet.	Ser frågan som ett problem.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Osäkerhet</i>	Nej.	Nej.	Ja. Klassificerat osäkerheten som "hög inverkan – låg sannolikhet".
Att Företag C ser hotet som en osäkerhet medan de båda andra företagen avskrivit det kan bero på att Företag C lättare uppmärksammar politiska risker då de är intresserade av en stabil, finansiell investering.			

5.3 Regleringar under tidspress

Statliga policys kan ses som en inträdesbarriär för nya aktörer och på den svenska apoteksmarknaden finns gott om sådana policys och regleringar. Men när det gäller apoteksmarknader är det dock inte bara den svenska marknaden som kännetecknas av starka regleringar; alla europeiska apoteksmarknader är mer eller mindre reglerade. Företag som är intresserade av att verka inom denna bransch känner till att antalet regler kommer att vara stort och vet att de måste acceptera detta för att kunna bedriva sin verksamhet. De tre företagen har inte heller uttryckt någon ovilja mot reglerna som sådana, utan det problem två av företagen upplever är brist på information om hur regleringarna kommer vara utformade. Denna information presenteras ofta med kort varsel och är i många fall tvetydig eller ofullständig. Inte sällan lämnas information ut senare än lovat eller så vet man inte när information kommer göras offentlig. Detta försvårar företagens beräkningar och möjlighet att fatta de interna beslut som krävs för att förbereda sig inför omregleringen. De områden företagen främst nämnt som problematiska är information kring *försäljningen av apotek*, till exempel förutsättningarna för auktionen, information om *licensreglerna* samt information om hur reglerna för försäljning av *OTC-produkter* i dagligvaruhandeln kommer att se ut. Information om prismodellen och infrastrukturen efterfrågas också av företagen, men dessa områden kommer att behandlas senare i analysen då de är så betydelsefulla att de kräver särskild behandling.

Både Företag A och B uppmärksammar det faktum att regleringarna presenteras med kort varsel som ett problem. Företag C har inte uttryckt någon oro, men detta beror med största sannolikhet på deras beslut att inte gå in på den svenska apoteksmarknaden. Deras beräkningar är gjorda i ett tidigt skede när det var naturligt att endast begränsad information fanns tillgänglig. Hade de fortfarande varit intresserade av den svenska marknaden är det troligt att även Företag C hade sett sent offentliggörande av information som ett problem. Både Företag A och B ser tidsaspekten som en osäkerhet och inga kvantifieringar har skett. I många fall är det också svårt att göra en kvantifiering då det faktum att man väntar på information troligen inte kommer att påverka lönsamheten eller investeringskostnaderna utan snarare det förberedande arbetet.

Tabell 2 – Regleringar under tidspress

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Ser tidsaspekten som ett problem.	Ser tidsaspekten som ett problem.	Uppmärksammar inget problem med tidsaspekten.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Osäkerhet</i>	Ja.	Ja.	Nej.
<i>Troligtvis påverkas inte investeringens lönsamhet utan snarare arbetet inför omregleringen. Företag C har gjort sin bedömning i ett tidigare skede och uppfattade då inte tidsaspekten som ett problem.</i>			

5.4 Prismodellen

Den prismodell som skapats för att kontrollera apotekens försäljningspriser och inköpspriser är avgörande för alla aktörer på marknaden eftersom den styr hela branschens lönsamhet. Prissättningen inom sjukvården har på många sätt en liknande uppbyggnad som apotekens prismodell, till exempel får husläkarmottagningarna i Stockholm en fast summa per listad patient från Landstinget. De kan alltså inte höja sina intäkter genom att höja priserna. Vad som skiljer sjukvårdsmarknaden mot apoteksmarknaden är att även apotekens inköpspriser kommer att vara reglerade, vilket gör att de, liksom Företag B påpekar, inte själva kan påverka bruttomarginalerna för försäljningen av de läkemedel modellen gäller. Vad gäller

prissättningen är alltså apoteksmarknaden hårdare reglerad än den privata sjukvårdssektorn. Den norska prismodellen liknar den svenska och på andra europeiska apoteksmarknader finns en uppsjö av olika prisregleringssystem. Internationella aktörer har med andra ord en vana av att styras av en prismodell.

Eftersom prismodellen styr aktörernas lönsamhet kan förändringar i modellen få stor inverkan på branschen. Detta är något oppositionen tagit fasta på och om de verkställer sitt hot om förändrade förutsättningar är prismodellen ett sätt för dem att uppnå detta. Som tidigare nämnts i analysen är det bara Företag C som tagit upp frågan i sitt beslutsunderlag, men då endast som en osäkerhet med låg sannolikhet medan de båda övriga företagen varken ser det som en risk eller en osäkerhet. Något Företag B däremot nämnt som en osäkerhet är det faktum att prismodellen gör att de inte äger sin egen affär. För att få en förståelse för innebörden av detta uttalande kan man jämföra prismodellen med valutakurser. Detta då valutakurser som extern faktor, precis som prismodellen, direkt påverkar verksamhetens lönsamhet. På samma sätt som förändringar i valutakurser kan få företag att lämna en marknad kan politikerna, teoretiskt sett, genom förändringar i prismodellens bruttomarginal svälta ut de privata aktörerna från den svenska apoteksmarknaden. Denna beroendeställning till de politiska beslutsfattarna är vad Företag B:s VD syftar på. Även om företagen inte anser det troligt att en försämring kommer att ske finns ändå alltid beroendeställningen kvar.

Prismodellen i sin slutgiltiga form fastställdes den 1 april 2009. Företag A har valt att inte göra några uppskattningar av prismodellen eftersom de ser det som onödigt då den slutgiltiga modellen presenteras innan omregleringen. Detta till skillnad från Företag B som har gjort en uppskattad kvantifiering av prismodellen, vilken de sedan justerar vartefter ytterligare information görs tillgänglig. Företaget jobbar med best-case och worst-case scenarier genom att uppskatta olika potentiella prismodeller, något som kan jämföras med den tredje nivån av osäkerhet i modellen för residualosäkerhet, *Ett spann av framtider*, där ett stort antal *möjliga* scenarier reduceras till ett mindre antal *troliga* sådana. Företag C uppskattar istället *en* trolig prismodell som lönsamhetsberäkningarna baseras på vilket betyder att de enligt modellen för residualosäkerhet använder sig av första nivån, *Tillräckligt klar framtid*. Företag A ser alltså prismodellen som en osäkerhet och väljer att inte försöka kvantifiera den medan både Företag B och C ser den som en risk och gör utförliga beräkningar. Då Företag C behövt beslutsunderlaget i ett tidigt skede för att avgöra om ett inträde på marknaden är av intresse var en uppskattning av prismodellen nödvändig. Företag A å andra sidan kan som redan befintlig aktör i Sverige vänta in information på ett helt annat sätt. Denna möjlighet har även Företag B, men de har ändå valt att kvantifiera. Ledningarna i Företag A och B har således valt olika arbetssätt.

Tabell 3 – Prismodellen

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Ser det som ett problem.	Ser det som ett problem.	Ser det som ett problem.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Ja. Flera scenarier för hur prismodellen kan se ut.	Ja. Ett scenario för hur prismodellen kan se ut.
<i>Osäkerhet</i>	Ja. Inväntar slutgiltig info.	Nej.	Nej.
<i>Att företagen har valt olika hanteringsmetoder för ett problem de identifierat på ett liknande sätt tyder på att de i detta fall använder sig av skilda strategier vad gäller arbetsmetoderna kring risk och osäkerhet.</i>			

5.5 Infrastrukturen

Många statliga monopol har haft inslag av naturliga monopol, till exempel järnvägar och elmarknadens stamnät, men genom att staten behållit flaskhalsen i egen ägo har marknaderna ändå kunnat om- eller avregleras. Så kommer även att ske på apoteksmarknaden där det viktiga infrastrukturen mellan till exempel Landsting och apotek kommer att ägas av det statliga bolaget Apotekens Service AB. Om varje privat aktör på marknaden skulle ha sitt eget system hade det både blivit dyrare och mer komplext att hantera.

Alla tre företagen är överens om att infrastrukturen är avgörande för att apoteksmarknaden ska fungera på ett tillfredsställande sätt. De lägger dock vikt vid olika delar av infrastrukturen. Företag A och B är främst oroliga över det gemensamma systemets synkronisering med företagens egna system. Företag A oroar sig även över att kvaliteten på det gemensamma systemet kommer att vara bristfälligt medan Företag B istället uppmärksammar att man fått bristfällig information om vilka delar som kommer att finnas i det gemensamma systemet och vilka delar företagen behöver ha i sina interna system. Företag C å andra sidan ser ett problem i uppskattningen av kostnaden för det egna datasystemet och oroar sig inte lika mycket som de andra två aktörerna över det gemensamma systemet. Även om alla företag talar om risker och osäkerheter med infrastrukturen identifierar de skilda problem inom området. Varken Företag A eller B gör några beräkningar på de problem de identifierar med synkroniseringen av det gemensamma systemet och ser dem därför som osäkerheter. De tillstår dock att förseningar i Apotekens Service AB:s arbete kan leda till kostsamma fördröjningar för aktörerna, och påpekar att det inte går att öppna apoteken om inte infrastrukturen finns på plats.

Det är endast Företag C som har identifierat det interna systemet som ett problem vilket kan bero på att både Företag A och B redan har programvara och interna dataavdelningar tack vare sin erfarenhet från andra apoteksmarknader. Konsulten i Företag C har inte haft samma kunskap och har därmed fått uppskatta kostnaderna av ett datasystem genom att konsultera kontakter inom detaljhandeln. Med stor sannolikhet är konsultens uppskattningar därmed grövre än de båda andra företagens då han i brist på tidigare erfarenheter av denna typ av system fått använda tumregler i sina uppskattningar. Alla tre företagen beräknar alltså kostnaderna för ett internt datasystem och kvantifierar dem därmed, men det är bara Företag C som faktiskt uppfattar dem som en risk. Företag C har däremot inte behandlat synkroniseringen med det gemensamma systemet som en osäkerhet, något de båda andra företagen har gjort.

Tabell 4 – Infrastruktur

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Synkronisering av systemen samt det gemensamma systemets kvalitet.	Synkronisering av systemen samt information om systeminnehåll.	Uppbyggandet av och kostnaderna för ett internt system.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Nej.	Ja. Jämförelser med andra branschens systemkostnad.
<i>Osäkerhet</i>	Ja.	Ja.	Nej.
<i>Företag A och B har erfarenhet av interna system och kan därför rikta sin oro till det som är okänt – det gemensamma systemet. Företag C:s konsult har å andra sidan ingen erfarenhet av interna system och fokuserar därför mer på uppbyggandet och kostnaderna för det än på det gemensamma systemet.</i>			

5.6 Konkurrens

Den omreglerade svenska apoteksmarknaden ställs inför en speciell konkurrenssituation, både med tanke på att marknaden redan har en stark aktör i Apoteket AB och på att befintliga apotek kommer att säljas till nya aktörer på marknaden. Nedan följer en analys av konkurrenssituationen där vi går igenom behovet av skalfördelar, Apoteket AB:s ställning på marknaden, oklarheter kring konkurrensen på marknaden för OTC-produkter och svårigheter med att bygga förtroende på marknaden.

En ny marknad kan enligt Porter (1979) definieras som att efterfrågan är större än utbudet. Detta stämmer dock inte med den svenska apoteksmarknadens tillgång till produkter eftersom efterfrågan och utbud ligger på ungefär samma nivå. Däremot stämmer det vad gäller tillgången till apotek eftersom Sverige har ett lågt antal apotek per person jämfört med Europa men antalet väntas stiga efter omregleringen. I dagsläget kan alltså sägas att efterfrågan på apotek är större än utbudet. Även om apoteksmarknaden inte stämmer perfekt överens med definitionen av en ny marknad tycker vi att likheterna är tillräckligt stora för att vi ska kunna se apoteksmarknaden som en "ny marknad". Därmed anser vi att teori kring inträde på nya marknader är tillämplig på den svenska apoteksmarknaden. På marknader med få distributörer kan tillgången till dessa ses som en inträdesbarriär för nya aktörer. Detta har varit fallet på den norska apoteksmarknaden där distributörernas möjlighet att driva egna apotek påverkat fristående apotekares och företags tillgång till förmånliga inköpspriser. Också på den svenska marknaden kommer distributörerna att få möjlighet att driva apotek. För att de inte ska kunna dra otillbörlig nytta av sin ställning som distributörer och ta ut högre priser från de fristående aktörerna kommer den svenska prismodellen att reglera även apotekens inköpspriser. Företag A och B är distributörer och föga förvånande ser de inget problem i att de får driva apoteksverksamhet, men inte heller Företag C har uttryckt någon oro över distributörernas inträdesmöjlighet.

5.6.1 Skalfördelar och försäljning av apotek

Ett problem som ofta uppstår på marknader som är starkt beroende av skalfördelar är att ett fåtal stora aktörer styr marknaden, något som skett både på den svenska elmarknaden och på den norska apoteksmarknaden. För att undvika att skapa en oligopolmarknad på den svenska apoteksmarknaden kommer inte alla apotek att säljas till kedjor utan en viss andel kommer att säljas till enskilda entreprenörer. En oro Företag A uttrycker är att entreprenörerna vid försäljningen av apoteken kommer att få förtur att välja apotek, något som i så fall skulle gynna entreprenörerna konkurrensmässigt. Däremot har entreprenörerna svårare att uppnå skalfördelar och för att kunna bli lönsamma kommer de att vara organiserade i en paraplyorganisation genom vilken de kan göra gemensamma inköp och investeringar i infrastruktur. Frågan är då hur självständiga entreprenörerna får anses vara. Om paraplyorganisationen förblir en stödorganisation kommer mångfalden på den svenska marknaden att bli stor. Men om paraplyorganisationen utvecklas mot att göra alltmer gemensamt och gå mot ett gemensamt varumärke, som till exempel ICA, kan man inte längre se på entreprenörerna som enskilda aktörer. Detta kan jämföras med Norge där många apotekare äger sina egna apotek men genom en franchiselösning är bundna till någon av kedjorna.

Företag A ser det som ett måste att vara med i försäljningen av befintliga apotek för att skapa skalfördelar och detta är en syn som delas av de båda andra företagen. *Tidpunkten* för inträde och företagets *kapitaltillgång* är avgörande faktorer för hur framgångsrikt ett företag blir på en marknad, något som är mycket tydligt i Företag C:s agerande. De beslutade att inte gå in på den svenska apoteksmarknaden just på grund av kapitalbrist och de missar då chansen att delta i försäljningen av befintliga apotek. Av den anledningen anger företaget att de med allra

största sannolikhet inte kommer att gå in på marknaden i framtiden heller, eftersom den optimala tidpunkten passerat. För att uppnå skalfördelar på marknaden är det alltså av avgörande betydelse att man deltar i auktionen av befintliga apotek, något som i sin tur innebär att en stor initial investering krävs för att uppnå lönsamhet. Alla företagen har information om vilken lönsamhet de själva kräver av apoteken och vilka finansiella möjligheter de har att köpa apotek, däremot saknas motsvarande information om konkurrenterna samt information om till vilka priser apoteken kommer att säljas. Detta skapar en osäkerhet för företagen på så sätt att de inte kan vara säkra på att få köpa de kluster som de skulle vilja. Inget av företagen har gjort några beräkningar på sannolikheten att de får köpa de kluster de vill och därmed kan man säga att företagen ser auktionen och möjligheten till skalfördelar som en osäkerhet.

Tabell 5 – Skalfördelar

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Måste köpa befintliga apotek.	Måste köpa befintliga apotek.	Måste köpa befintliga apotek.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Osäkerhet</i>	Ja.	Ja.	Ja.
<i>Inget av företagen kan på förhand med säkerhet säga att de kommer att kunna köpa så många apotek att de uppnår den lönsamhet de kräver. Detta eftersom klustrens sammansättning och priser är okända.</i>			

5.6.2 Apoteket AB

Vad gäller Apoteket AB:s framtida ställning på marknaden har företagen skilda åsikter. Företag B och C har gjort antagandet att Apoteket AB kommer att vara den enskilt starkaste konkurrenten på marknaden och att de kommer att behålla sin marknadsposition i framtiden, bland annat tack vare sitt starka varumärke. Företag A däremot arbetar under antagandet att Apoteket AB på längre sikt kommer att upphöra att vara i statlig ägo om omregleringen anses lyckad. Samma företag uttrycker dock en oro över att Apoteket AB kan få fördelar relaterade till infrastrukturen. Bland annat är de oroade över att viktiga delar av infrastrukturen skulle kunna ligga kvar hos Apoteket AB, vilket då skulle leda till en informationsasymmetri och konkurrensfördel. Apoteket AB har dessutom inte bara en ackumulerad kunskap om marknaden och dess behov, utan de har också ett färdigintegrerat datasystem, något som de andra aktörerna ännu inte har. Både Företag A och B ser det som ett problem att så lite information om hur infrastrukturen kommer att se ut finns tillgänglig. Detta eftersom det kommer att sätta företagen under stor press om deras datasystem ska byggas med kort varsel, något som Apoteket AB inte behöver oroa sig för i samma utsträckning. De konkurrensfördelar som en befintlig aktör har på en marknad, i detta fall Apoteket AB, kan ses som en inträdesbarriär för nya aktörer. Företag B talar också om orättvisor vad gäller finansiell struktur eftersom alla nya aktörer kommer att behöva göra stora initiala investeringar för att köpa apotek, något som Apoteket AB inte kommer att behöva. Detta gör att de nya aktörernas balansräkningar tyngs ner av de stora investeringarna medan Apoteket AB:s balansräkning är intakt, vilket även det är en inträdesbarriär för de nya aktörerna jämfört med Apoteket AB:s utgångsläge. Inget av företagen har gjort några direkta kvantifieringar av Apoteket AB:s eventuella konkurrensfördelar, varför vi anser att de behandlar denna omständighet som en osäkerhet. Konsulten i Företag C har dock hanterat osäkerheten kvalitativt genom att tilldela Apoteket AB:s konkurrensfördel indikatorerna hög sannolikhet och hög påverkan. Detta då konsulten på ett tydligt sätt måste redovisa identifierade osäkerheter för Företag C:s ledning.

Tabell 6 – Apoteket AB

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Apoteket AB kan ha fördelar relaterade till infrastrukturen.	Apoteket AB starkaste konkurrenten i framtiden, finansiell fördel då de slipper initial investering.	Apoteket AB starkaste konkurrenten i framtiden.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Osäkerhet</i>	Ja.	Ja.	Ja. Hög sannolikhet, hög påverkan.
<i>Inga beräkningar görs utan företagen konstaterar att Apoteket AB kan ha vissa konkurrensfördelar. Företag C använder sig av kvalitativa metoder i hanteringen av osäkerheten.</i>			

5.6.3 OTC-produkter

Att delar av försäljningen av OTC-produkter kommer att förflyttas från apoteken till dagligvaruhandeln är något företagen utgår ifrån. Både Företag B och C gör beräkningar på hur stor del av försäljningen som skulle kunna komma att försvinna från apoteken. Företag B gör detta genom att sätta upp troliga spann för värdena och Företag C genom att jämföra försäljningsförändringen av OTC-produkter i Norge och Danmark för att sedan sammanfatta detta i ett möjligt scenario för Sverige. Detta gör att båda företagen ser denna förändring som en risk. Företag C kompletterar kvantifieringen med en kvalitativ analys där de betecknar sannolikheten för förlorad försäljning som hög och att detta har en hög påverkan på företagets försäljning av dessa produkter. Den kvalitativa analysen visar på att Företag C även ser en viss grad av osäkerhet i frågan. Företag B tycker att det saknas alltför mycket information om vilka regler som kommer att gälla för försäljning av sådana produkter i dagligvaruhandeln för att deras beräkningar ska vara helt tillförlitliga. Nikotintuggummin är en OTC-produkt som redan börjat säljas i dagligvaruhandeln. Dock motsvarade försäljningen inte förväntningarna, något som handeln skyller på de starka restriktioner som gäller för försäljning av nikotintuggummin. Detta kan tyda på att en mindre andel av OTC-försäljningen kommer att försvinna från apoteken, men också på att reglerna kan komma att ändras vilket skulle underlätta försäljningen för dagligvaruhandeln och minska apotekens marknadsandel. Företag B och C ser båda försäljningsförlust av OTC-produkter som en risk, men beräkningarna skiljer sig åt, något som grundar sig i företagens olika grundläggande kvantifieringsmetoder. Företag A nämner, till skillnad från de andra två aktörerna, inte förlorad OTC-försäljning som en avgörande risk eller osäkerhet.

Tabell 7 – OTC-produkter

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Inte en av de uppmärksammade riskerna/osäkerheterna.	Uppmärksammar försäljningsförlust till dagligvaruhandeln.	Uppmärksammar försäljningsförlust till dagligvaruhandeln.
Hantering			
<i>Risk</i>	Nej.	Ja. Har satt upp troliga spann.	Ja. Jämförelser med andra marknaders förändringar sammanfattat i ett scenario.
<i>Osäkerhet</i>	Nej.	Nej.	Ja. Indikatorerna hög sannolikhet, hög påverkan.
<i>Det är ett faktum att viss försäljning kommer försvinna men man vet inte hur mycket. Företag A uppmärksammar ingen risk/osäkerhet medan Företag B och C gjort beräkningar. Att beräkningarna är olika beror på att företagens grundläggande kvantifieringsmetoder skiljer sig åt.</i>			

5.6.4 Att skapa förtroende på marknaden

En osäkerhet Företag C uppmärksammat är att de, som marknadsaktör med ursprung utanför EU, skulle kunna ha svårare att få förtroende från kunderna. Beräkningar har gjorts på kostnader för PR-konsulter som skulle kunna kallas in för att hjälpa företaget med mediehantering. Problemet har också behandlats kvalitativt genom att tilldelas indikatorena medium för både sannolikhet för inträffande och inverkan på företaget. Företag B uppmärksammar att även inhemska företag skulle kunna få problem om svenskarna ställer sig tveksamma till omregleringen i helhet och har därför gjort PR-mässiga förberedelser. Dock menar de att man inte kan vinna kundernas förtroende enbart genom PR utan att man måste förtjäna det genom att göra ett bra jobb. Det faktum att både Företag B och C uppmärksammat dessa frågor kan ses som en del i den utveckling som visar på att immateriella tillgångar, som ett företags rykte och varumärke, blir mer och mer värdefulla i näringslivet. Att kvantifiera dessa på ett meningsfullt sätt anses dock svårt vilket man kan se då varken Företag B eller C gjort några beräkningar för själva osäkerheten kring varumärket och förtroendet, det enda de kunnat göra är att uppskatta kostnaden för PR-aktiviteter. Företag A delar inte Företag B:s oro utan tror att allmänheten snabbt kommer att vänja sig vid de nya privata aktörerna på apoteksmarknaden. Denna teori stöds av utvecklingen på elmarknaden där ungefär hälften av kunderna antingen omförhandlat sitt kontrakt eller bytt leverantör.

Företag C oroar sig inte endast för kundernas reaktion utan det finns även en rädsla för att licensgivarna kommer att vara misstänksamma mot företaget på grund av dess ursprungsland. Detta då många negativa förutfattade meningar finns om landet, vilket skulle kunna leda till ett mer komplicerat licensförfarande. Då licensen krävs för att få driva apoteksverksamhet är det den enskilt största inträdesbarriären på marknaden. Om företaget på grund av sitt ursprung skulle möta en svårare licenssökningprocess vore det en stor nackdel konkurrensmässigt.

Tabell 8 – Att skapa förtroende på marknaden

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Ser inget problem.	Skepsis mot nya aktörer på marknaden.	Skepsis mot utomeuropeiskt företag från kunder och beslutsfattare.
Hantering <i>Risk</i>	Nej.	Ja. Kostnad för PR-aktiviteter.	Ja. Kostnad för PR-konsulter.
<i>Osäkerhet</i>	Nej.	Ja.	Ja. Sannolikhet för skepsis – medium, inverkan – medium.
<i>Fördomar mot det land Företag C kommer ifrån medför en oro för att inte vinna förtroende på marknaden. Även Företag B uppmärksammar frågan medan Företag A inte tror att det kommer att vålla något problem.</i>			

5.7 Personaltillgång

Antalet apotek i Sverige väntas öka efter omregleringen samtidigt som omfattande pensionsavgångar kommer inträffa under de närmaste åren och de tre företag vi undersökt uppmärksammar alla att det kan komma att råda personalbrist. Företag C tror att bristen mest kommer drabba storstäderna där de antar att de flesta nya apotek kommer att öppna, vilket var precis det som hände i Norge. Då kunde svensk personal rekryteras tack vare Norges attraktiva löneläge men Företag A tror att det blir svårare för Sverige att attrahera utländsk arbetskraft då det råder brist på apotekspersonal i hela Europa. Företag C tror däremot att en del svenska apotekare kommer återvända från Norge i och med omregleringen, även om de inte kommer att väga upp för behovet av nyanställningar. För att minska risken för personalbrist anser Företag A att utbildningsväsendet har ett stort ansvar för att öka antalet utbildningsplatser och

på så vis möta efterfrågan på apotekare. Företag B tror att man kan minska risken för personalbrist genom att använda personalen på ett mer effektivt sätt än vad som görs idag. I Norge har till exempel antalet apotekare per apotek sjunkit. Också den svenska elmarknaden har upplevt effektivitetsförbättringar efter avregleringen, vilket tyder på att Företag B har stöd i sitt resonemang. Dock bör uppmärksammas att det på apoteksmarknaden handlar om att arbetskraften ska bli mer effektiv medan det i elmarknadens fall var tekniska förbättringar. Varken Företag A eller C har kommenterat frågan om att använda personalen mer effektivt.

Både Företag A och C tror att bristen på personal kommer att leda till ökade löner för apotekspersonal och båda företagen har kvantifierat detta i sina beräkningar. Företag B har istället fokuserat på employer branding för att säkerställa personaltillgången och har beräknat kostnaderna för detta. Alla tre företagen betraktar alltså frågan om personalbrist som en risk och har kvantifierat den i sina beräkningar. Att alla företagen i denna fråga agerat på samma sätt beror troligtvis på att man vet att det är en hög sannolikhet att branschen som helhet drabbas av personalbrist och det är ett grundläggande faktum att priserna på en bristvara stiger. Alltså finns inte så många sätt att hantera frågan förutom att öka personalkostnaderna i beräkningarna, precis som företagen gjort. Företag A, som vad gäller flera andra frågor valt att inte göra några kvantifieringar, har i detta fall använt en annan strategi. Med prismodellen väntade man exempelvis till den slutgiltiga versionen innan man gjorde beräkningar, men någon sådan ”slutgiltig version” finns inte vad gäller frågan om personalbrist. Därför har även Företag A gjort kvantifieringar av risken. Företag C har, utöver kvantifieringen av kostnaderna, tagit hänsyn till problematiken i sin kvalitativa uppställning. Vad gäller frågan om personalbrist har konsulten uppskattat både sannolikheten och påverkan som hög. För att motverka att själva bli en av de aktörer som drabbas av personalbrist föreslår konsulten att Företag C kontaktar välrenommerade rekryteringsföretag i ett tidigt skede av processen.

Tabell 9 – Personaltillgång

	Företag A	Företag B	Företag C
Identifiering	Ser det som ett problem.	Ser det som ett problem.	Ser det som ett problem.
Hantering			
<i>Risk</i>	Ja. Högre löner.	Ja. Employer branding.	Ja. Högre löner och kostnader för att anlita rekryteringsbolag.
<i>Osäkerhet</i>	Nej.	Nej.	Ja. Hög sannolikhet, hög inverkan.
<i>Det är ett faktum att viss personalbrist kommer att uppstå på marknaden. Därför har alla tre företagen kvantifierat risken genom att öka kostnaderna för att knyta till sig kompetent personal.</i>			

6 Slutsatser

6.1 Identifiering och hantering av risk och osäkerhet

Den första slutsats vi kan dra är att företagen i stor utsträckning identifierat samma problemområden då vi diskuterat risk och osäkerhet inför omregleringen av apoteksmarknaden. Dessa är de områden vi uppmärksammat i analysen, det vill säga beroende av politisk majoritet, regleringar under tidspress, prismodellen, infrastrukturen, konkurrens och personaltillgång. Det faktum att alla tre företagen i stort identifierar samma problemområden tyder på att dessa kan vara övergripande problem för de större privata aktörer som intresserar sig för ett inträde på den svenska apoteksmarknaden. Inom dessa områden har de tre företagen i vissa fall identifierat skilda delproblem. Ett tydligt exempel på ett sådant fall är problemområdet infrastrukturen, som alla tre aktörer uppmärksammat som fyllt av risker och osäkerheter. Inom området har företagen sedan behandlat skilda delproblem, allt från utvecklingen av det interna systemet till kvaliteten på den gemensamma infrastrukturen och synkroniseringen dem emellan.

Ytterligare en slutsats vi kan dra av vår undersökning är att de tre företagen i de flesta fall hanterar risk och osäkerhet på olika sätt. Även om alla använder business case och scenarier, har de olika metoder för att komma fram till vad som ska ingå i dessa kalkyler. I fall där ett företag ser en risk och gör beräkningar ser ett annat företag en osäkerhet och gör kvalitativa bedömningar istället. Detta syns tydligt om man ser till hur företagen agerat gällande prismodellen innan den var presenterad. Företag A ansåg att osäkerheterna var stora och gjorde inga uppskattningar om en potentiell modell utan väntade in den slutliga modellen. Företag B skapade ett möjligt spann för bruttomarginalen medan Företag C skapade en enda uppskattad prismodell på vilken de baserade sina lönsamhetsberäkningar. I detta fall har Företag B och C gjort noggranna kvantifieringar medan Företag A inte sett en kvantifiering som meningsfull.

Sammanfattningsvis kan sägas att de företag vi studerat identifierat liknande, men inte identiska, risker och osäkerheter men att hanteringen av dessa i de flesta fall skiljt sig åt. Frågan man ställer sig är då varför dessa likheter och skillnader uppstår, vilket diskuteras i avsnittet nedan.

6.3 Grunder för likheter och skillnader i identifiering och hantering

Vi har funnit två övergripande orsaker som ligger till grund för vilka risker och osäkerheter de tre företagen identifierar och hur de hanterar dem. De två orsakerna är företagets bakgrund och företagets riskfilosofi. Det finns med säkerhet ytterligare variabler som påverkar, men det är dessa två som vi funnit ha störst inflytande över studiens tre företag.

6.3.1 Företagens bakgrund

Företagens bakgrund har visat sig spela en stor roll för vilka risker och osäkerheter som identifieras och för hur de hanteras. Vi har urskilt följande två områden som påverkat de tre företagen mest: *erfarenhet av verksamhet i Sverige* samt *erfarenhet av apoteksbranschen*.

Två av företagen, Företag A och B, finns redan på den svenska marknaden som distributörer. De har ett etablerat nätverk på marknaden samt erfarenhet och förståelse för det politiska klimatet. Detta är något Företag C saknar då de inte har någon tidigare erfarenhet av Sverige och den svenska apoteksmarknaden. Företag C har i vissa fall uppmärksammat andra risker och osäkerheter och hanterat dem på andra sätt än Företag A och B eftersom företaget

behövde fatta ett slutgiltigt beslut om marknadsinträde långt tidigare än de båda andra aktörerna. Detta då de för att gå vidare i frågan skulle behöva avsätta resurser för att inleda uppbyggandet av en organisation i Sverige, vilket innebar att de behövde mer handgriplig information på ett tidigare stadium i processen. Även om endast begränsad information fanns tillgänglig, till exempel kring prismodellen, behövdes någon typ av kvantifiering göras för ledningens beslutsunderlag. Företag A däremot, som redan har en organisation på plats i Sverige, har haft möjlighet att vänta tills den slutgiltiga informationen kommer och behöver på så vis inte göra den typen av uppskattningar i sina kalkyler.

Vad gäller Företag A och B är det faktum att de redan är etablerade på den svenska marknaden något som starkt påverkar deras syn på investeringen och båda företagen ser inträdet på apoteksmarknaden som en strategisk investering. Genom att öppna apotek får de ökad vertikal integration, från distribution till konsument, och kan på så vis säkra sin position på den svenska marknaden. Företag B uppmärksammar också det faktum att en vikande lönsamhet i distributörsledet väntas och att det därmed är en osäkerhet i sig att inte gå in på apoteksmarknaden. Företag A och B kommer genom sin nuvarande verksamhet att påverkas av omregleringsprocessen oavsett om de går in på marknaden eller inte. Företag C, som är ett konglomerat, ser på investeringen endast som en finansiell placering. Detta påverkar företagets syn på risk och osäkerhet eftersom Företag C har större möjligheter än övriga företag i undersökningen att investera i något annat än den svenska apoteksmarknaden. I motsats till Företag A och B påverkas inte resterande verksamhet hos Företag C om de beslutar att inte gå in i Sverige.

Alla tre företagen har någon typ av erfarenhet av apoteks- eller läkemedelsbranschen sedan tidigare. Däremot har den konsult som utfört beräkningarna för Företag C ingen tidigare erfarenhet av apoteksbranschen. I sina beräkningar och antaganden har konsulten alltså inte fullt ut kunnat utnyttja Företaget C:s erfarenhet. Både Företag A och B driver apotek i andra länder och har därför färdiga koncept som snabbt kan appliceras på den svenska marknaden. Detta innebär också att man inom företagen har större kunskap och erfarenhet kring vissa kostnader, till exempel de för att utveckla interna datasystem, än ett företag utan denna erfarenhet. Företag C, som saknar erfarenhet från att driva apotek i andra länder, kan härigenom möta risker och osäkerheter som inte uppstår i Företag A och B, där erfarenheten och kunskapen finns. Det blir även i flera fall svårare för Företag C att kvantifiera risker på ett tillförlitligt sätt då erfarenheten från liknande situationer saknas.

Som synes har företagets bakgrund starkt påverkat deras syn på risk och osäkerhet och på hur dessa har identifierats och hanterats. Men företagets bakgrund är inte den enda förklaringsvariabeln vad gäller de olika identifieringarna och hanteringarna. Den förklarar till exempel inte varför Företag A och B, vars bakgrund är mycket lika, arbetar på skilda sätt. För att ge en förklaring på detta går vi nedan igenom hur företagets riskfilosofi påverkar deras arbetsmetoder kring risk och osäkerhet.

6.3.2 Företagens riskfilosofi

I vår undersökning har vi funnit att de tre företagens riskfilosofi påverkar deras identifiering och hantering av risker och osäkerheter. Med riskfilosofi menar vi företagets grundläggande syn på risk och osäkerhet och deras åsikter kring hur dessa generellt bör hanteras. Att de tre företagen agerar efter skilda riskfilosofier är tydligt då de har olika, ibland vitt skilda, uppfattningar gällande vilken information som kan kvantifieras, när den ska kvantifieras och på vilket sätt den ska kvantifieras.

Varför riskfilosofier skiljer sig åt mellan företag, där vissa vill ha faktiska siffror att ta ställning till i ett tidigt skede medan andra nöjer sig med att nyckelpersoner har en god känsla för situationen, är en mycket intressant fråga. Att företagets preferenser har ett finger med i spelet är troligt, då dessa kan spela en avgörande roll bland annat för vad som uppfattas som en risk. Men en organisation är inte ett levande väsen med självständiga, fristående preferenser utan dess preferenser avgörs av de personer som har inflytande över organisationen. Företagets riskfilosofi är inte något som uppstår ur tomma intet, den härstammar ur individers preferenser. Ett företags styrelse, ägare och ledning har ett stort inflytande över företagets preferenser och vad som i organisationen ses som ett legitimt beteende. Vad gäller riskfilosofin är det inte heller otänkbart att ansvariga för företagets finanser påverkar. Om dessa inflytelserika personer tillsammans värderar beräkningar och siffror högt kommer företaget med stor sannolikhet att försöka kvantifiera fler problem än om personerna anser att det räcker att de känner till frågorna.

Med grund i detta kan man säga att inflytelserika personer på Företag A med stor sannolikhet inte värderar uppskattningar speciellt högt utan föredrar att, i de fall det är möjligt, ha frågan i sitt medvetande för att sedan kvantifiera den när slutgiltig information ges. Företag B å andra sidan har troligen inflytelserika personer som högt värderar information i form av siffror och beräkningar. Allt som kan kvantifieras och beräknas ska så göras. I Företag C är det en person, konsulten, som har det största inflytandet över beräkningarna. Dennes preferenser påverkar därför uträkningarna starkt, men konsulten måste även ta hänsyn till kunden, Företag C, och vilken typ av information de är intresserade av. Deras beslutsunderlag blir därför en blandning mellan konsultens och företagets riskfilosofi. I Företag C:s fall har denna blandning lett fram till en riskfilosofi där man i stor utsträckning försöker kvantifiera, men i de fall de anser att det inte går bedöms osäkerheterna kvalitativt genom klassificering och indikatorer.

7 Avslutning och förslag till vidare forskning

Slutsatserna i denna uppsats består av flera delar. Vi har kommit fram till att de tre företagen identifierar liknande övergripande problemområden, men att de i vissa fall ser olika delproblem inom områdena. Vidare har vi funnit att hanteringen av risker och osäkerheter i många fall skiljer sig åt mellan företagen, något vi tror beror på företagets skilda bakgrunder och på deras riskfilosofier. Vi anser att vidare forskning inom området för risk och osäkerhet på den svenska apoteksmarknaden vore av högsta intresse. Till exempel vore det intressant att göra en motsvarande studie som denna med ett urval av de entreprenörer som går in på marknaden. Det skulle då vara möjligt att jämföra en sådan studie med vår studie och därigenom få en klarare bild över vilka risker och osäkerheter som är branschspecifika och vilka som är företagsspecifika. En annan intressant aspekt är hur de ansvariga politikerna och myndigheterna i sitt arbete med regleringar och marknadsförutsättningar tar hänsyn till risk och osäkerhet, både för de nya aktörerna och för marknaden i helhet. Ytterligare en idé för vidare forskning är att ta vid där denna undersökning slutar och forska djupare i vad som ligger till grund för företags skilda riskfilosofier.

8 Referenser

8.1 Personlig kommunikation

Apotekets Omstruktureringsbolag AB (OAB), Corell, U. & Kjellander C.
Muntlig delgivning, 3 mars 2009.

Företag A, VD. Muntlig delgivning, 29 mars 2009.

Företag B, VD. Muntlig delgivning, 21 april 2009.

Företag C, konsult. Muntlig delgivning, 16 april 2009.

Johansson, Ylva. Mejlkonversation. 12 mars 2009.

8.2 Litteratur och andra skriftliga källor

Alessandri T., Ford D., Lander D., Leggio K. & Taylor M., 2004. Managing Risk and Uncertainty in Complex Capital Projects. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 44, s. 751-767.

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

Arbetsdokument från Företag C, 2008. Kalkyler och business case.

Berggren A. & Sandberg C., 2008. *Vårdval Stockholm 2008 – Första kartläggningen*. Stockholms läns landsting, Hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning. Dnr HSN 0806-0810.

Bergman M., 2002. *Lärobok för regelnissar- en ESO-rapport om regelhantering vid avreglering*. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, Finansdepartementet, Stockholm.

Blennow K., 2008. Risk management in Swedish forestry- Policy formation and fulfilment of goals. *Journal of Risk Research*, Vol. 22, Nos. 1 – 2, January – March 2008, s. 237 – 254.

Brunsson N., 1993. Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, organizations and society*, Vol. 18, No 6, s. 489-506.

Campbell S., 2005. Determining overall risk. *Journal of Risk Research*, 8(7-8), s. 569-581.

Campbell S., 2006. Risk and the Subjectivity of Preference. *Journal of Risk Research*, Vol. 9, No 3, s. 225-242.

Clark E., 1997. Valuing Political Risk. *Journal of International Money and Finance*, Vol. 16, No. 3, s. 477 – 490.

Courtney H., Kirkland J. & Viguerie P., 1997. Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75 (6) s. 66-79.

Dagens Handels hemsida, 14 april 2009. *Nikotintuggummin – en flopp*.
www.dagenshandel.se. Information inhämtad den 25 april 2009.

Dahlberg K., Drew N. & Nyström M., 2001. *Reflective Lifeworld Research*.
Lund: Studentlitteratur.

- Dixit A., 1989. Entry and Exit Decisions under Uncertainty. *The Journal of Political Economy*, Vol. 97, No. 3, s. 620-638.
- Ekelund M., 2004. *Konkurrensen på sjukvårdsmarknaden*, på uppdrag av Konkurrensverket.
- Finansdepartementet, 2004. *Nationell rapport om ekonomiska reformer på produkt- och kapitalmarknaderna 2004*. Rapporter Fi 2004:28.
- Giddens, A. 1999. *Lecture 2 – Risk – Hong Kong*. Transkriberad föreläsning. <http://news.bbc.co.uk>. Informationen inhämtad 15 mars 2009.
- Henriksson B. & Månsson S-A., 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Kap 1. Red: Svensson P-G. & Starrin B. Lund: Studentlitteratur.
- Holmén M. & Pramborg B., 2006. *Capital Budgeting and Political Risk: Empirical Evidence*. Uppsala universitet.
- Jugner T., Lindqvist R. & Svalander P-A., 1997. *Kostnadsjämförelser privata och offentliga läkarmottagningar*. Landstingsförbundet, Stockholm.
- Karlsson M., 2005. *Avreglering, konkurrensutsättning och ekonomisk effektivitet – offentligt eller privat?* Uppsala Universitet.
- Knight F.H., 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Washington D.C: Beard.
- Landstingsförbundet, 2004. *Privata läkare och sjukgymnaster i öppen vård med ersättning enligt nationell taxa 2003*.
- Lindgren, S., 2008. *Uppdrag: Forskning*. Kap 6. Red: Sjöberg K. & Wästerfors D. Malmö: Liber.
- March J.G. & Simon H.A., 1958. *Cognitive Limits on Rationality in Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Morin A. & Widell H., 2002. *Öppen sjukvård- mätning av patientupplevd kvalitet på landstingsnivå mm*, Svenskt Näringsliv.
- Motion till riksdagen, av Ylva Johansson m.fl. (s, mp, v), 2008/09:-s68102. *Med anledning av prop. 2008/09:145 Omreglering av apoteksmarknaden*.
- Omstruktureringsbolagets hemsida. www.omstruktureringsbolaget.se. Information inhämtad 30 april 2009.
- Oxenheim L. & Wihlborg C, 1997. *Managing In the Turbulent World Economy – Corporate Performance and Risk Exposure*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Porter M., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Mar/Apr, Vol. 57 Issue 2, s. 137 – 145.
- Regeringens hemsida, 20 februari 2009. www.regeringen.se. Information inhämtad den 30 april 2009.
- Regeringens proposition 2008/09:145. *Omreglering av apoteksmarknaden*.
- Regeringens proposition 2008/09:190. *Handel med vissa receptfria läkemedel*.

Riksdagens protokoll, 2007/08:47.

Royer P., 2000. Risk management: the undiscovered dimension of project management, *Project Management Journal*, 31(1), s. 6-14.

Shaw N. E., Burgess T. F. & Mattos C. DE., 2005. Risk assessment of option performance for new product and process development projects in the chemical industry: a case study. *Journal of Risk Research*, 8(7-8), s. 693-711.

Socialdemokraternas hemsida, pressmeddelande, 15 januari 2009. *S, V, MP river upp apoteksbeslutet efter valseger*. www.socialdemokraterna.se. Information inhämtad den 25 april 2009.

SOU 2005:4, *Liberaliseringar, regler och marknader*. Betänkande från Regelutredningen.

SOU 2008:4, *Omreglering av apoteksmarknaden*. Huvudbetänkande av Apoteksmarknadsutredningen.

Spence M., 2001. Investment Strategy and Growth in a New Market. *The Bell Journal of Economics*, Spring79, Vol. 10 Issue 1, s. 1-19.

Starrin B. & Renck B., 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Kap 2. Red: Svensson P-G., Starrin B. Studentlitteratur, Lund.

Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket., 2009. *Delrapportering den 1 april 2009 med anledning av regeringens uppdrag i samband med omregleringen av apoteksmarknaden*.

Veiderpass A., 2004. *Avreglerad elförsörjning. Ökad konkurrens och ökad effektivitet? Rapport 1*. Göteborgs Universitet på uppdrag av Konkurrensverket. Dnr 105/1999.

Ward S., 1999. Requirements for an effective project management process, *Project Management Journal*, 30(3), s. 37-44.

Wilkinson A. & Eidinow E., 2003. Risk World, The Scenarios. Section 2: A brief introduction to building and using scenarios. *Journal of Risk Research*, 6(4-6), s. 295-296.

Wilkinson A., Elahi S. & Eidinow E., 2003. Risk World, The Scenarios. Section 3: Riskworld scenarios. *Journal of Risk Research*, 6(4-6), s. 297-334.

Bilaga 1. Förteckning över omregleringens aktörer

Företag

Företag A	Läkemedelsdistributör i Sverige med utländsk närvaro.
Företag B	Läkemedelsdistributör i Sverige med utländsk närvaro.
Företag C	Utländsk intressent med erfarenhet från internationell läkemedelshantering. Har anlitat en svensk konsult för att undersöka möjligheterna på den svenska apoteksmarknaden.

Statliga bolag och myndigheter

OAB	Apoteket Omstrukturering AB. Har hand om försäljningen av apotek. Detta innebär att de ansvarar för prissättning och klustersammansättning. Är under omstruktureringen moderbolag till Apoteket AB.
Apotekens Service AB	Dotterbolag till OAB. Säkerställer en tillförlitlig läkemedelsförsörjning i Sverige genom att ansvara för utveckling och förvaltning av apotekens gemensamma infrastruktur.
TLV	Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket. Ansvarar för framtagandet av prismodellen för receptbelagda läkemedel.
Läkemedelsverket	Ansvarar för licensutgivning till nya aktörer på apoteksmarknaden.

Källa: Författarnas sammanställning

Bilaga 2. Omregleringens tidsplan

Nedan följer en sammanställning av de viktigaste händelserna under omregleringen av den svenska apoteksmarknaden.

