



## Perrigo ökar försäljningen genom fokus

Oivi Jacobsson, Maria Holmlund och Johan Melin

Perrigo Nordic har lyckats med att fördubbla försäljningen på sex år, till över 1,1 miljarder kronor. Men det finansiella är inte i fokus enligt företagets vd Adrian Innergård.

– Ökad förtjänst är ett kvitto på att vi gör en verklig skillnad för konsumenterna, är kundernas oslagbara partner och hur vi jobbar för att skapa en arbetsplats som attraherar och behåller de främsta talangerna.

**P**risvärda egenvårdsprodukter med hög kvalitet var en del av affärsidén redan när Luther Perrigo grundade företaget 1887 i amerikanska Allegan, Michigan. Inledningsvis förpackade och distribuerade The L Perrigo Company egenvårdsprodukter till närliggande landsortsbutiker. Under 1930-talet byggdes sedan en fabrik för att

kunna leverera private label-produkter till varuhus. Detta lade grunden för hur Perrigo är uppbyggt än i dag. Företaget internationellt består av tre segment: generikaläke-medel, tillverkning av private label-produkter för kunder som Walmart och Walgreens samt egna varumärken inom egenvård, det vill säga receptfria produkter och hudvård.



på **personalen**

” Företaget internationellt består av tre segment: generikaläkemedel, tillverkning av private labelprodukter för kunder som Walmart och Walgreens samt egna varumärken inom egenvård, det vill säga receptfria produkter och hudvård.

Historien om Perrigo i Sverige är också till stor del historien om ACO – Apotekens Composita. ACO startades 1938 av Apotekarsocieteten för att tillhandahålla recept till beredning av läkemedel. På 1950-talet tog ACO steget vidare att producera egna produkter och har sedan vuxit till ett varumärke med hög igenkänning och högt förtroende hos svenska konsumenter. När Perrigo 2015 köpte Omega Pharma, för att bredda sig utanför USA, ingick ACO i köpet. I dag har ACO utvecklats till att ingå i Perrigos nordiska "house of self-care brands" med över 40 varumärken. Varumärkesportföljen består av kosmetisk hudvård, Cosmica i Norge och ACO i Sverige, medicinsk hudvård genom varumärkena ACO Canoderm och Miniderm samt receptfria produkter med varumärken som NiQuitin och Nezeril.

#### **Fördubbling av försäljningen på sex år**

– För att få försäljningen att öka fokuserade vi först på att lansera i stora OTC-kategorier där företaget inte hade någon produkt, för att under senare år bli mer inriktade på att ytterligare öka försäljningen av produkter med redan ledande position, säger Adrian Innergård.



Adrian Innergård





Oivi Jacobsson



Maria Holmlund

Inom egenvård är Perrigo i dag tvåa försäljningsmässigt, efter Glaxo Smith Kline och man strävar efter att nå förstaplatsen senast 2023. Det tuffar uppenbarligen på fint men det har funnits utmaningar på vägen. När apoteksmarknaden avreglerades i Sverige, sneglade apotekskedjorna på apoteken i Storbritannien och flera av kedjorna tog fram produkter under egna varumärken. Det här märktes genom kraftigt minskade försäljningssiffror för ACO-produkter. Ledningen sjösatte ett relanseringsprojekt för varumärket.

– Inför relanseringen gjorde vi väldigt mycket konsumentundersökningar. Vi behövde förstå hur vi skulle vinna i en ny konkurrensutsatt miljö. Efter det la vi en strategi som vi nu ser går fantastiskt bra, berättar Maria Holmlund som är marknadsdirektör på Perrigo.

Perrigo ökade sin försäljning med 9 procent i Sverige under 2017 och omsatte under året över 700 miljoner kronor. Det går bra i övriga Norden också; Perrigo kan glädja sig över en ökning med 22 procent i Norge och 13 procent i Finland. För att kunna uppnå sina ambitiösa mål om att fördubbla försäljningen, har Perrigo fokuserat stort på personalen. Undersökningar som görs i teamen årligen, visar också att över 90 procent ger Perrigo betyget "Great Place to Work".

**” Besökare som kommer till Perrigo kan också känna den positiva stämningen som skapas när så många medarbetare trivs på sitt jobb.**

– Teamet har varit vår prioritering nummer ett genom hela det här. Allt från att vi skapat ett kontor enligt våra egna behov, till att sätta upp visionen för framtiden tillsammans med teamet, säger Adrian Innergård.

Besökare som kommer till Perrigo kan också känna den positiva stämningen som skapas när så många medarbetare trivs på sitt jobb.

– Jag får ofta mejl från utomstående som besökt oss och de beskriver att de fått energi av att vara här. De har kanske



ACO

APOTEKENS COMPOSITA  
SINCE 1939

ACO

APOTEKENS COMPOSITA  
SINCE 1939



kommit för en kurs på några dagar och skriver till mig att de lämnar oss med mer energi och kunskap. Det är något jag är väldigt stolt över, berättar Perrigos vd.

Oivi Jacobsson som är HR-chef på Perrigo förklarar att karriärbanan på företaget inte är spikad:

– Eftersom vi jobbar projektbaserat så hamnar inte personalen i olika silos utan man samarbetar mycket mellan avdelningarna. På så sätt kan vi i ledningen se vad någon kan vara lämpad för att jobba med och vi har många fantastiska exempel på personer som bytt mellan avdelningarna. Vi utgår från person och inte traditionella karriärmönster vilket skapat unika utvecklingsmöjligheter. Jag tror att den största förändringen är farmaceuten som hamnade på IT.

#### **Vill vara en oslagbar partner till apotekskedjorna**

Perrigo Nordic har valt att sikta på att bli apotekskedjornas "oslagbara partner". Redan i dag visar branschunder-

sökningar att företaget är kedjornas främsta val som leverantör. Men Adrian Innergård låter sig inte nöjas med det, utan letar hela tiden efter nya sätt att stärka relationen med sina kunder.

– Enligt undersökningarna är vi i dag en bättre partner än våra konkurrenter men det är en position som man behöver utveckla kontinuerligt. För att kunna möta framtida krav på vad en oslagbar partner är, tittar vi på vad de bästa leverantörerna internationellt gör. Vi funderar ständigt över hur vi kan ta partnerskapsbyggandet till nästa nivå.

Essensen av filosofin bakom att bli en oslagbar partner, är att Perrigo inte har fokus på att växa genom sina egna varumärken. Istället vill man hjälpa kunden att växa inom deras egna kategorier av varor, exempelvis hudvård, mage och förkylning. Perrigo har flera anställda inom category management som inte har något ansvar för företagets varumärken utan enbart verkar för att utveckla kundernas kategorier på bästa sätt, vilket de också mäts på.







– Category management är mycket forskningsbaserat och kan handla om det mest optimala sättet att strukturera kategorin på, vilket som är rätt antal varumärken per kategori, hur man ska placera dem för att maximera försäljningen och så vidare. Vi delar rekommendationer med våra kunder för att de ska lyckas växa inom hela kategorier så mycket som möjligt och inte bara våra varumärken.

Perrigo låter sig inte nöjas med att ge rekommendationer, utan när de ser att de effektivt kan hjälpa till tar de på sig det fulla ansvaret för genomförandet. Det kan handla om att hålla utbildningar eller att bygga om i butikerna.

#### **Internationell hudvårdsforskning på svenska kontoret**

Inrymt i Perrigo Nordics ljusa och luftiga kontor med panoramautsikt över Kista, strax norr om Stockholm, finns det internationella företagens forskningsavdelning för hudvård, Derma Excellence Center. De utvecklar produkter från idé och hela vägen till förpackning.



Emma Palmqvist

– Det som lockade mig till Perrigo är att här gör vi mycket produktutveckling själva, vilket är ovanligt för ett svenskt kontor inom ett multinationellt företag. Vi har labbet här och vi bygger produkterna från grunden. Det gör att det finns mycket inspiration och driv här, säger Maria Holmlund.

Innovationsavdelningen spelar en viktig roll i att bli en oslagbar partner för kunderna. De utbildade under förra







året 1.000 apoteksanställda personer, till exempel hela Apotekas kundtjänstpersonal. Utbildningarna syftar till att stärka deltagarnas kunskaper i sitt dagliga arbete.

Tidigt i processen för skapandet av nya produkter, finns också Regulatory Affairs med. Gruppen hjälper till att ta fram recept för innovationerna på ett sätt som säkerställer bra varor med starka påståenden i ryggen. De ser också till att produkterna efterfrågas av apotekskedjorna och möter deras höga krav.

– För mig är det här att vara så nära "supply-chain", marknads- och säljorganisationen samt innovationsavdelningen ett fantastiskt, om inte unikt, sätt att jobba på. Det finns en respekt för våra olika funktioner som jag tycker gör att vi får ut det bästa av varandra. På så sätt får vi en starkare produkt, både kvalitetsmässigt men även marknadsmässigt, säger Katarina Fridén som leder Regulatory Affairs.

## ” En investeringsplan för att säkra framtida innovationer har precis godkänts av europeiska ledningen och i den ingår ökade resurser till kliniska studier.

### Låter arvet visa vägen till framtiden

En investeringsplan för att säkra framtida innovationer har precis godkänts av europeiska ledningen och i den ingår ökade resurser till kliniska studier. Perrigo Nordic kommer de närmaste tre åren satsa 70 miljoner kronor på sin forskning.

– Vi frågar oss vilka kliniska studier vi behöver för våra nya innovationer, för att göra ännu större skillnad med våra produkter. Inom de kommande tre åren investerar vi mer pengar i studier, för fler produkter än tidigare, avslöjar Adrian Innergård.

Satsningen på framtiden gör Perrigo med stor respekt för sitt arv. De har byggt vidare på de delar i ACO som var bra även för fem år sedan.

– Det är inte så att vi startade från noll när vi satte målsättningen utan vi startade med bra förutsättningar. Vi känner väldigt stor stolthet över vårt arv och vi utvärderar hela tiden hur vi kan göra en ännu större skillnad baserat på det vi är experter på, inom till exempel hudvården, fortsätter Adrian Innergård.

Perrigo har nyligen lanserat en rad nya produkter, bland annat ACO Pure Glow, som är en serie anpassad för vuxen kombinationshud. Den innehåller inga mikropartiklar utan man har valt att använda enzymatisk peeling. En annan produktnyhet är en patenterad mjukgörare i sprayform, ACO Cano + moisturizing body spray. Den är särskilt ut-

formad för daglig behandling av symtom vid torr och atopisk hud, speciellt på svåråtkomliga platser på kroppen.

– Det kan låta enkelt att stoppa en kräm i en sprayflaska men det krävs oerhört mycket för att lyckas. Produkten har tagit fem år att utveckla, säger Kristina Andersson som är chef för Innovationsavdelningen.

Det senaste året har man anställt sex nya säljare, varav de flesta kommer att jobba mot sjukvårdspersonal för att informera och utbilda dem inom produktutbudet. Teamet som ska garantera fortsatta framgångar för Perrigo Nordic fortsätter alltså att växa. Adrian Innergård påpekar återigen något som han regelbundet återkommer till under intervjun:

– Inget av det vi åstadkommit hade varit möjligt utan teamet.



**FAKTARUTA:**  
Perrigo Company  
**Grundat:** 1887 i Allegan, delstaten Michigan i USA. Etablerat i Sverige 2015 genom köpet av Omega Pharma.  
**Huvudsäte:** Dublin, Irland  
**Antal anställda:** 13.300 globalt, 140 för Perrigo Nordic  
**Nettoomsättning:** 4,9 miljarder USD (34,9 miljarder SEK) (2017) – 1,1 miljarder SEK för Perrigo Nordic (2017)  
**Rörelseresultat, netto:** 600 miljoner USD (5,2 miljarder SEK) (2017) globalt

**KATARINA FORNANDER**  
Frilansjournalist