

Prisstrategi for Wegovy:

En analyse af Novo Nordisk A/S
på det amerikanske marked



Afgangsprojekt

Udarbejdet af: Erik Egstrup, gruppe 23

Vejleder: Jens Thøgersen

HD 1. del AAU afleveret 1. august 2025

Indholdsfortegnelse

1	Indledning/ Problemstilling:	3
2	Problemformulering:	4
3	Afgrænsning:	4
4	Metode og teori:	5
5	Analyse af Novo Nordisk A/S	6
5.1	Introduktion til Novo Nordisk A/S.....	6
5.1.1	Novo Nordisk A/S historie	6
5.1.2	Produktet Wegovy	7
5.2	Regnskabsanalyse 2021-2024	8
5.2.1	Rentabilitetsanalyse	9
5.2.2	Likviditetsanalyse.....	10
5.2.3	Soliditetsanalyse.....	12
5.2.4	Delkonklusion:	12
5.3	Markedsanalyse: Vægtabsmedicin på det amerikanske marked	13
5.3.1	Hvilke aktører findes der på markedet:	14
5.4	Porter's Five Forces-analyse af Novo Nordisk A/S	14
5.4.1	Truslen fra nye konkurrenter	15
5.4.2	Truslen fra alternativer	16
5.4.3	Leverandørernes forhandlingsstyrke.....	16
5.4.4	Kundernes forhandlingsstyrke	17
5.4.5	Konkurrencen i branchen.....	18
5.4.6	Delkonklusion	18
5.5	Markedsformer	18
5.5.1	Fra monopol til duopol: Wegovy og Zepbound på det amerikanske marked.	19
5.5.2	Konkurrenceintensiteten for vægttabsmedicin på det amerikanske marked.....	20
5.5.3	Delkonklusion	21
5.6	Fangernes dilemma.....	22
5.6.1	Konkurrence på pris.....	22
5.6.2	Konkurrence på produktudvikling.....	23
5.6.3	Delkonklusion	24
5.7	Wegovy prisdannelse	25
5.7.1	Den knækkede afsætningskurve.....	25
5.7.2	Priseksempel på Wegovy	26
5.7.3	Delkonklusion	28

6	Konklusion	29
7	Perspektivering.....	30
8	Bibliografi	31

1 Indledning/ Problemstilling:

For Novo Nordisk A/S vil 2023 stå som et af de vildeste år i dansk erhvervshistorie. Året bliver betragtet som skelsættende og uden fortilfælde. Ifølge senioranalytiker i Sydbank, Søren Løntoft Hansen har Novo Nordisk A/S ramt en guldåre, med produkter med enormt stor efterspørgsel. Han henviser til diabetesmidlet Ozempic og vægttabsmidlet Wegovy, som begge er opbygget af stoffet semaglutid. (Persson, 2023).

Allerede efter 1. halvår 2024 udmelder Novo Nordisk A/S adm. dir., Lars Fruergaard Jørgensen, at enhver dråbe produceret Ozempic og Wegovy bliver afsat øjeblikkeligt. Søren Løntoft Hansen påpeger, at det for Novo Nordisk A/S er svært at estimere salget af Wegovy, fordi efterspørgslen er så høj, at Novo Nordisk A/S ikke kan imødekomme den. Samtidig har Novo Nordisk A/S største konkurrent Eli Lilly stor succes med væggtabsmedicinen Zepbound, og har i august 2024 sat sig på 40% af markedet i USA. Det er vigtigt for begge at udbygge produktionskapaciteten så de kan følge med efterspørgslen på et marked i hastig vækst (Lønstrup, 2024).

Det lykkedes ikke for Novo Nordisk A/S at følge med efterspørgslen på væggtabsmedicin, og derfor gav de amerikanske sundhedsmyndigheder, Food and Drug Administration (FDA) andre udbydere midlertidig tilladelse til at sælge kopier af Novo Nordisk A/S Wegovy. Compouner (kopiproducenter), der sælger medicinen online, enten selv eller via en online apotekssamarbejdspartner, sad i starten af 2025 på ca. 1/3 af markedet for væggtabsmedicin. Novo Nordisk A/S og deres største konkurrent Eli Lilly sidder ligeledes på hver 1/3 af markedet (Andersen, 2025).

Foruden ovenstående er Novo Nordisk A/S i gang med et opbrud mod og på vej væk fra den smalle patienttilgang og over mod et forbrugermarked.

»Vi kigger også på markedet fra patientens synspunkt. Jeg ved, det kan chokere nogle, men jeg vil endda sige, vi kigger på det også fra forbrugerens og kundens syn på, hvordan de gerne vil have deres medicin.«. (Lone Andersen, 2025).

2 Problemformulering:

I dette projekt ønsker jeg at undersøge følgende;

Hvordan skal Novo Nordisk A/S sammensætte deres prisstrategi for Wegovy fremadrettet på det amerikanske marked.

3 Afgrænsning:

Dette projekt afgrænses til at fokusere på Novo Nordisk A/S med særligt fokus på virksomhedens vægttabsprodukt Wegovy og dets position på det amerikanske marked. Analysen koncentrerer sig om perioden 2021-2025 hvor markedet for vægttabsmedicin har været karakteriseret af en markant stigning i efterspørgslen, intens konkurrence fra både etablerede aktører som f.eks. Eli Lilly og nye aktører i form af såkaldte compounders. Tilladelsen til at sælge kopimedicin af Wegovy sluttede 22. maj 2025, da FDA vurderede at der nu var styr på forsyningen af originalprodukter. (Askjær, 2025). Selvom der stadig kan opstå problemer med kopimedicin, vil jeg i dette projekt afgrænse denne vinkel og holde fokus på prisstrategi for Wegovy.

Projektets primære formål er at vurdere, hvordan Novo Nordisk A/S kan udvikle og implementere en prisstrategi for Wegovy, til at understøtte en styrkelse af markedspositionen i et tilsyneladende dynamisk og konkurrencepræget miljø. Projektet vil dermed afgrænse sig til en forretningsmæssig og markedsorienteret analyse.

For at sikre et præcist fokus vil projektet:

- Udelukkende omhandle produkter, som er godkendt til vægttab, som Wegovy og konkurrenters lignende produkter på det amerikanske marked, og er godkendt af Food and Drug Administration, amerikansk lægemiddelmyndighed (FDA).
- Analysere eksterne konkurrenceforhold med henblik på at udarbejde en prisstrategi for Wegovy.
- Indeholde økonomiske nøgletal i perioden 2021-2024 – Wegovy blev lanceret på det amerikanske marked 10.06.2021.

Projektet vil ikke:

- Indeholde en dybdegående analyse af Novo Nordisk A/S produktionskapacitet, logistik og supply chain strategier.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

- Beskæftige sig med markeder udenfor USA, da det vurderes som det mest centrale og komplekse for Wegovy i den aktuelle periode.
- Vurdere interne organisatoriske forhold i Novo Nordisk A/S.
- Beskæftige sig med juridiske stridigheder med compounders om kopimedicin.

4 Metode og teori:

For at sikre en præcis besvarelse af problemformuleringen, vil jeg arbejde ud fra Benjamin Blooms 6 taksonomiske niveauer (Per Darmer, 2020, p. 89)

Analysen placerer sig indenfor realismeparadigmet, da der sigtes mod en objektiv analyse baseret på empiriske data og anerkendte teorier. Analysen er deduktiv, hvor teoretiske modeller anvendes til at strukturere og fortolke data (Per Darmer, 2020, p. 302)

Datamaterialet er forsøgt kvalitetssikret for hver enkelt kilde ved kritisk at forholde sig til den anvendte teori i forhold til datamateriale og kilde, og herefter vurderer troværdighed, reliabilitet og validitet til den anvendte kilde. Igennem hele projektet vil der forekomme referencer til kilder og dataindsamling (Per Darmer, 2020, pp. 267-280).

I projektet har jeg valgt at tage udgangspunkt i den globale lægemiddelvirksomhed Novo Nordisk A/S, der er grundlagt i Danmark. Indledningsvis har jeg gjort mig overvejelser om en række problemstillinger for virksomheden i et erhvervsøkonomisk perspektiv.

Projektet tager således afsæt i en erhvervsøkonomisk analyse, der kombinerer både interne og eksterne perspektiver, og den afgrænsede problemformulering er et resultat deraf.

Datagrundlaget udgøres af sekundære kilder, som årsrapporter, brancheanalyser, akademisk litteratur, markedsdata og artikler fra anerkendte medier.

Analysen startes med en kort opsummering af historikken for Novo Nordisk A/S efterfulgt af en kort beskrivelse af produktet Wegovy. Efterfølgende vil jeg lave en regnskabsanalyse, som kan hjælpe mig med at vurdere Novo Nordisk A/S økonomiske robusthed og finansielle handlefrihed gennemføres en regnskabsanalyse baseret på udvalgte nøgletal. Analysen fokuserer på rentabilitet, soliditet og likviditet over de seneste fem år 2021-2024 regnskabsår.

Derefter vil jeg analysere konkurrencen i markedet for vægttabsmedicin i USA, og i denne markedsanalyse vil jeg blandt andet anvende Porters fem konkurrencefaktorer, der som model

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked vil hjælpe mig til at få overblik over konkurrencen og vurdere niveauet af trusler ud fra de fem kræfter, der påvirker Novo Nordisk A/S position: truslen fra nye aktører (fx compounders), kundernes og leverandørernes forhandlingsstyrke, tilstedeværelsen af substituerende produkter samt intensiteten i rivaliseringen med konkurrenter som Eli Lilly (Sørensen, 2019, p. 104).

Efterfølgende vil jeg komme ind på markedsandelene hos virksomhederne i samme branche, som kan fortælle mig noget om markedsformen og måle konkurrenceintensiteten, og til dette vil jeg benytte Herfindahlindekset (Forbrugerstyrelsen, 1999).

Ud fra markedsformen vil jeg komme med et bud på en prisstrategi på vægttabsmedicinen, og her vil jeg blandt andet benytte Fangernes dilemma for at illustrere de strategiske valg mellem Novo Nordisk A/S og deres konkurrenter (Biede, 2022, p. 143). Her vil jeg også komme ind på den knækkede efterspørgselskurve, som kan hjælpe mig til at analysere og forstå, hvordan Novo Nordisk A/S afsætning kan påvirkes af eventuelle prisændringer (Biede, 2022, p. 142).

Jeg har ovenfor præsenteret de teoretiske perspektiver, der vil præge min analyse, og ud fra den indsamlede viden fra analyserne, vil jeg have mulighed for at konkludere på hvordan Novo Nordisk A/S skal sammensætte deres prisstrategi for Wegovy fremadrettet på det amerikanske marked.

5 Analyse af Novo Nordisk A/S

5.1 Introduktion til Novo Nordisk A/S

I dette afsnit vil jeg give en kort introduktion til Novo Nordisk A/S, omhandlende virksomhedens historie og økonomisk udvikling. Derefter kommer jeg ind på markedsformen, konkurrencen på markedet og give et bud på en prisstrategi.

5.1.1 Novo Nordisk A/S historie

Nobelprismodtager i fysiologi og medicin Professor August Krogh drog i 1922, sammen med sin kone Marie Krogh på en forelæsningsturné til universiteterne på USA' østkyst. Under denne forelæsningsturné tog han – efter Marie Krogh havde overbevist ham om det - en afstikker til Toronto, Canada, hvor forskerne Banting, Best og Macleod var lykkedes med at fremstille virksomt insulin. Resultatet af mødet blev, at August Krogh fik rettighederne til at

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked fremstille insulin i de nordiske lande. Hjemme i Danmark kontaktede han diabetesspecialisten dr. Hans Christian Hagedorn med det samme og de begyndte at arbejde fuldtids på at producere insulin, og indgik på Nordisk Insulinlaboratorium. De indgik efterfølgende aftale om udvikling, produktion og salg af insulin med apoteker og ejer af Løvens Kemiske Fabrik August Kongsted, og derved var Nordisk Insulinfond dannet. Fra starten blev selskabet og dets forpligtelser placeret i en fondskultur, og Krogh, Hagedorn og Kongsted udgjorde den formelle ledelse. De tre var enige om, at overskuddet fra salget af diabetesmedicin – ud over at udvikle og drive kerneforretningen – skulle gå til humanitære og videnskabelige formål.

I 1925 blev Hagedorn uenig med en af sine mest betroede medarbejder Thorvald Pedersen og afskedigede ham. Thorvalds bror Harald Pedersen var ansat som højt skattet medarbejder under August Krogh, valgte at følge sin bror, og de stiftede sammen Novo Terapeutisk Laboratorium. Efter bruddet var de to virksomheder konkurrenter igennem mere end 60 år dog med samme overordnede mål: at producere og udvikle diabetesmedicin i verdensklasse.

I slutningen af 1989 fusionerede Nordisk og Novo, i det begge havde meget at vinde ved at slå sig sammen – de konkurrerede hårdt mod hinanden, var begge relativ små og var oppe imod heftig konkurrence fra internationale spillere og blev til Novo Nordisk A/S. Fusionen blev set som en kæmpe succes og alle var imponerede over Novo Nordisk A/S økonomiske styrke (NovoNordiskFonden, 2025).

Ved udgangen af 2024 beskæftiger Novo Nordisk A/S 76.302 fuldtidsansatte personer på 80 kontorer rundt om i verden og markedsføre deres produkter i 170 lande (NovoAnnualReport, 2024, p. 110)

5.1.2 Produktet Wegovy

Wegovy er et lægemiddel udviklet af Novo Nordisk A/S til behandling af fedme og overvægt. Det aktive stof, semaglutid, er en GLP-1-receptoragonist, der efterligner det naturlige hormon. GLP-1 står for glucagon-like peptide-1. Wegovy virker ved at stimulere mæthedscentret i hjernen, hvilket reducerer appetitten og dermed fører til et lavere kalorieindtag. Derudover forsinker det tømning af mavesækken og bidrager til en bedre regulering af blodsukkeret gennem øget insulinudskillelse og hæmning af glukagonproduktionen. Lægemidlet administreres som en ugentlig subkutan injektion.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

Wegovy er målrettet voksne med et BMI ≥ 30 (fedme) eller voksne med et BMI ≥ 27 kg/m² (overvægt) med mindst én vægtrelateret følgesygdom, såsom type 2-diabetes, forhøjet blodtryk eller obstruktiv søvnapnø. Behandlingen kombineres med en kaloriereduceret kost og øget fysisk aktivitet for at opnå optimal effekt. Kliniske studier har vist, at patienter på Wegovy opnår et gennemsnitligt vægttab på op mod 14,9-17,4 % af kropsvægten hos personer med overvægt eller fedme uden type 2-diabetes over en behandling på 68 uger, hvilket gør det til et af de mest effektive vægttabspræparater på markedet (NationalLibraryofMedicine, 2025).

5.2 Regnskabsanalyse 2021-2024

Se bilag 1 Resultatopgørelse og balance Novo 2021-2024

Resultatopgørelse mill. dkk	2024	2023	2022	2021
Omsætning	290.403	232.261	176.954	140.800
<i>Indeks</i>	<i>206</i>	<i>165</i>	<i>126</i>	<i>100</i>
Vareforbrug	-44.522	-35.765	-28.448	-23.658
<i>Indeks</i>	<i>188</i>	<i>151</i>	<i>120</i>	<i>100</i>
Bruttofortjeneste	245.881	196.496	148.506	117.142
<i>Indeks</i>	<i>210</i>	<i>168</i>	<i>127</i>	<i>100</i>
Salgs- og distributionsomkostninger	-62.101	-56.743	-46.217	-37.008
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-48.062	-32.443	-24.047	-17.772
<i>Indeks</i>	<i>270</i>	<i>183</i>	<i>135</i>	<i>100</i>
<i>Procent i forhold til omsætning</i>	<i>17%</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>
Administrative omkostninger	-5.276	-4.855	-4.467	-4.050
Andre driftsindtægter og -udgifter	-2.103	119	1.034	332
Resultat af primær drift	128.339	102.574	74.809	58.644
<i>Indeks</i>	<i>219</i>	<i>175</i>	<i>128</i>	<i>100</i>

* Uddrag af bilag 1

Omsætningen er fra 2021 til 2024 steget fra 140,8 mia. DKK til 290,4 mia. DKK, hvilket svarer til en fordobling (indeks 206). Denne markante vækst afspejles også i resultatet af primær drift, som er steget fra 58,6 mia. DKK til 128,3 mia. DKK i samme periode – en fremgang på over 119 %. Den stærke stigning i forsknings- og udviklingsomkostninger

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked (indeks 270) viser et fokus på produktudvikling og innovation, men disse omkostninger er stadig under kontrol i forhold til omsætningens vækst. Den solide vækst i bruttofortjeneste og resultat viser, at virksomheden har formået at udnytte markedsdominans effektivt, hvilket understøtter prispolitikken og den økonomiske robusthed.

5.2.1 Rentabilitetsanalyse

Formålet med denne regnskabsanalyse er at vurdere Novo Nordisk A/S økonomiske situation og udvikling over de seneste fem år, med særlig vægt på, hvordan væksten i Wegovy påvirker rentabilitet. Analysen tager udgangspunkt centrale nøgletal for rentabilitet, likviditet, soliditet og vækst. Dette sammenholdes for at belyse virksomhedens finansielle styrker og svagheder. Regnskabsanalysen er udarbejdet på baggrund af offentliggjorte årsrapporter fra Novo Nordisk A/S (NovoAnnualReport, 2024)

Rentabilitetsanalyse:

	2024	2023	2022	2021
Afkastningsgrad	27,55	32,62	31,01	30,15

**Afkastningsgraden er udregnet: Resultat før finansielle poster/ Aktiver (ultimo) *100*

Afkastningsgraden er støt faldende fra 30,15% i 2021 til 27,55% i 2024. Den faldende afkastningsgrad, kan forklares med en kraftig vækst i aktiverne en stigning fra 2021-2024 på 239% samtidig med en kraftig stigning i Resultat af primær drift i samme periode 219%. Så trods af en eksplosiv vækst i omsætningen er aktiverne steget mere end resultat af primær drift. Afkastningsgraden har generelt ligget meget højt og peger på en effektiv udnyttelse af selskabets samlede aktiver til at generere overskud. Dog ses et fald i 2023, som kan skyldes stigende aktiver eller fald i primær drift. Investering i aktiverne er også et resultat af en investering i produktionskapacitet pga. de kapacitetsproblemer der er skabt af en uforudset eksplosiv vækst af efterspørgsel på det amerikanske marked. I 2024 blev der investeret i produktionskapacitet i opkøb af Catalent fabrikkerne for at øge kapaciteten. Faldet i afkastningsgraden forventes at være midlertidig, da investeringerne forventes at understøtte fremtidig vækst (Frovst, 2024).

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

	2024	2023	2022	2021
Overskudsgrad	44,19	44,16	42,28	41,65

** Overskudsgraden er udregnet: Resultat før finansielle poster/ omsætning * 100*

Overskudsgraden har været stabil i både 2023 og 2024, og er svagt stigende fra 41,65% i 2021 til 44,19% i 2024, hvilket viser en stærk omkostningseffektivitet trods stigende forsknings- og udviklingsomkostninger. På trods af en stigning i omsætning på 206% i perioden er lykkedes Novo Nordisk A/S at holde udgifter vareforbrug og produktionsomkostninger lavere. Der er dog været et større forbrug af Forsknings- og udviklingsomkostninger på 270%, men dette bliver opvejet af det lavere forbrug på Salgs- og Distributionsomkostninger og Administrative omkostninger.

	2024	2023	2022	2021
Egenkapitalens forrentning efter Skat	70,38	78,53	66,51	67,5

** Egenkapitalens forrentning efter Skat er udregnet: Årets resultat/ Egenkapital * 100*

Egenkapitalens forrentning er gennem perioden været ekstraordinær høj, hvilket viser en ekstremt effektiv anvendelse af egenkapital. Egenkapitalen er understøttet af en robust drift. Den høje forrentning kan være medvirkende til at der ikke opstår likviditetsmangel, da det attraktivt at investere i Novo Nordisk A/S.

	2024	2023	2022	2021
Aktivernes Omsætningshastighed	0,62	0,74	0,73	0,72

** Aktivernes Omsætningshastighed er udregnet: Omsætning/ Aktiver (ultimo)*

Aktivernes omsætningshastighed (AOH) er faldende fra 0,72 i 2021 til 0,62 i 2024. Faldet fra 2023 til 2024 skal ligeledes ses i de massive investeringer, der er foretaget i 2024, hvor investeringer i Materielle anlægsaktiver i perioden er steget med 294%. Aktiverne er fra 2023 til 2024 steget mere end stigning i omsætningen.

Efter opkøb af mere produktionskapacitet må det forventes at AOH vil stige i 2025.

5.2.2 Likviditetsanalyse

	2024	2023	2022	2021
Likviditetsgrad 1	55,19	63,56	69,31	66,29
	2024	2023	2022	2021
Likviditetsgrad 2	73,97	82,31	89,48	86,01

** Likviditetsgrad 1 er udregnet: Mest likvide aktiver/ kortsigtede gældsforpligtelser * 100 (ekskl. varebeholdninger)*

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

** Likviditetsgrad 2 er udregnet: Omsætningsaktiver/ kortsigtede gældsforpligtelser * 100 (inkl. varebeholdninger)*

Likviditetsgraderne er forholdsvis lave i fht. at generelle anbefalinger på hhv. 100% og 150% og dermed vil Novo Nordisk A/S ikke være i stand til at indfri kortsigtede gældsforpligtelser, alene på baggrund af mest likvide aktiver. De lave likviditetsgrader skyldes dog primært en stærk indtjeningsevne med højt overskud og stabile indtægter, hvilket mindsker behovet for store beholdninger. Den høje egenkapital på 31% af samlede passiver sammen med en lav gældsandel giver en stor sikkerhed, og giver en høj kreditværdighed, hvilket kan give adgang til billige lån.

En høj kreditværdighed kan være medvirkende til at leverandører accepterer længere betalingsfrister. En lav likviditet kan også betyde at overskydende likviditet ikke behøver at blive brugt til sikkerhedsstillelse, men i stedet kan benyttes til udbetaling af udbytte, eller investeringer, da det typisk giver et højere afkast end at have pengene stående kontant. De lave likviditetsgrader er derfor ikke et problem, men et udtryk for effektiv kapitalstruktur og høj kreditværdighed.

	2024	2023	2022	2021
Varelagerets omsætningshastighed	1,09	1,12	1,17	1,21
Varedebitors omsætningshastighed	4,04	3,59	3,5	3,46

** Varelagerets omsætningshastighed er udregnet: Vareforbrug/ Varelager(ultimo)*

** Varedebitors omsætningshastighed er udregnet: Omsætning/ Varedebitor(ultimo)*

Varelagerets omsætningshastighed er faldende fra 1,21 i 2021 til 1,09 i 2024. Faldet er et udtryk for at varelageret omsættes langsommere. En langsommere omsætningshastighed kan også være et udtryk for at Novo Nordisk A/S strategisk opbygger et større lager for at kunne imødekomme en forventet større efterspørgsel. Der kan være strategiske overvejelser om forsyningssikkerhed for at undgå medicinmangel.

Varedebitors omsætningshastighed stiger fra 3,46 i 2021 til 4,04 i 2024. Dette indikerer at betalinger fra debitorer flader hurtigere eller, der gives kortere kreditperioder. Dette tyder på en effektiv debitorstyring, men kan også være et udtryk for en stærk forhandlingsposition overfor kunder. En højere hastighed frigør kapital til benyttelse til andre formål eks. investeringer eller udbytte.

5.2.3 Soliditetsanalyse

	2024	2023	2022	2021
Soliditetsgrad	30,8	33,88	34,6	36,37
Gearing	2,25	1,95	1,89	1,75

*Soliditetsgrad er udregnet: Egenkapital/ Aktiver(ultimo) * 100*

Gearing er udregnet: Forpligtelser i alt(ultimo)/ Egenkapital (ultimo)

Soliditetsgraden er faldet fra 36,37 % i 2021 til 30,8 % i 2024, hvilket afspejler, at en mindre andel af virksomhedens aktiver nu er finansieret af egenkapital. I kombination med den stigende gearing peger det på en mere offensiv finansieringsstrategi.

Gearing er steget fra 1,75 i 2021 til 2,25 i 2024, hvilket vidner om en øget finansiell risiko, da en større andel af kapitalen nu er lånefinansieret. Det betyder, at virksomheden i højere grad er eksponeret over for ændringer i rente- og markedsforhold. Denne udvikling skal dog ses i sammenhæng med den markante vækst i indtjening og et stærkt driftsresultat. Novo Nordisk har bevidst valgt at tage en finansiell risiko for at kunne udvide produktionskapaciteten og imødekomme den stigende globale efterspørgsel på vægttabsmedicin. Med forventning om t høje salgsvolumener i 2025 fremstår gearingsstigningen som et aktivt strategisk valg, der kan understøtte langsigtet vækst.

5.2.4 Delkonklusion:

Rentabilitetsanalyse: Analysen af Novo Nordisk A/S rentabilitet i perioden 2021–2024 viser en virksomhed med ekstraordinær indtjeningsevne og stærk økonomisk robusthed. Særligt kendetegnet er en høj overskudsgrad. Faldet i Afkastningsgraden tolkes ikke som en svækkelse, Men mere som et udtryk for øgede kapitalbindinger, der på sigt forventes at understøtte fremtidig vækst og kapacitet. Egenkapitalen forrentning forbliver på et ekstraordinært niveau på over 60% i hele perioden, hvilket viser at virksomheden har formået at udnytte sin kapital effektivt og generer værdi til aktionærerne.

Likviditetsanalyse: På trods af at likviditetsgraderne ligger under de gængse anbefalinger, vurderes Novo Nordisk A/S likviditetssituation som solid. Kombinationen af en stigende debitoromsætningshastighed og virksomhedens adgang til kapital gør det muligt at opretholde en effektiv drift med et lavere niveau af omsætningsaktiver. Den faldende varelageromsætningshastighed kan potentielt udgøre en udfordring i forhold til kapitalbinding, men synes primært at være et resultat af strategiske prioriteringer. Samlet set

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked indikerer nøgletallene en effektiv kapitalanvendelse og en stærk likviditetsstyring, understøttet af Novo Nordisk A/S solide markedsposition og kreditværdighed.

Soliditetsanalyse: Novo Nordisk A/S soliditetsgrad er reduceret marginalt i analyseperioden, som følge af væsentlige investeringer og opkøb. På trods af denne udvikling er soliditeten fortsat robust og understøttes af virksomhedens stærke pengestrømme og høje indtjeningsevne. Den øgede gearing afspejler en velovervejet strategi for at finansiere fremtidig vækst. Dermed vurderes den finansielle risiko at være på et lavt og kontrolleret niveau.

5.3 Markedsanalyse: Vægtabsmedicin på det amerikanske marked

Overvægt, svær overvægt og fedme er en af de største udfordringer i USA og klassificeres i dag som en kronisk sygdom, med alvorlige følgevirkninger som type 2-diabetes og hjerte-karsygdomme. For at få en afklaring af de forskellige begreber overvægt, svær overvægt og fedme benyttes den amerikanske sundhedsmyndighed Centers for Disease Control and prevention, CDC-definition ved brug af beregning af BMI.

BMI Category	BMI Range (kg/m ²)
Underweight	Less than 18.5
	18.5 to less than 25
Healthy Weight	25
Overweight	25 to less than 30
Obesity	30 or greater
Class 1 Obesity	30 to less than 35
Class 2 Obesity	35 to less than 40
Class 3 Obesity (Severe Obesity)	40 or greater

En opgørelse fra CDC viser at i perioden 2017-2020 blandt amerikanske voksne (>20år) var forekomsten af fedme steget til 41,9 % af samlet befolkning (U.S. Centers for Disease Control and prevention, 2025). Svær fedme var i samme periode steget til 9,2%.

Med en forventet fremskrivning af befolkning fra 2020 fra 331,23 mill. til en fremskrivning til 2027 til 341,69 mill. en procentmæssig fremgang på 3,15% forventes en kraftig stigning i efterspørgslen på godkendte medicinske vægtabsprodukter. Grunden til den kraftige vækst i efterspørgslen skyldes effektiviteten i nye produkter på markedet som Wegovy.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

Markedet for vægttabsmedicin har i de seneste år været præget af produkter inden for GLP-1 (Glucagon-Like- Peptide1) receptorer, som Wegovy og Zepbound. Novo Nordisk A/S Wegovy er en videreudvikling af diabetesmedicinen Ozempic. Ligeledes er Eli-Lillys Zepbound en videreudvikling af diabetesmedicinen Mounjaro (Pope, 2025).

I det kommende afsnit vil jeg foretage en systematisk og teoretisk vurdering af det amerikanske marked for vægttabsmedicin. Analysen vil indeholde en vurdering af markedets struktur, vækstpotentiale samt konkurrenceintensiteten.

5.3.1 Hvilke aktører findes der på markedet:

Det amerikanske marked for vægttabsmedicin har oplevet en markant vækst de seneste år, med udbredelsen af effektive GLP-1-baserede behandlinger. Markedet domineres i øjeblikket af Novo Nordisk A/S og Eli Lilly, som står bag henholdsvis semaglutid (Wegovy og Ozempic) og tirzepatid (Zepbound og Mounjaro). Disse præparater har vist betydelige resultater i vægttab og har hurtigt opnået store markedsandele (Ohlen, 2025).

Flere andre aktører forsøger dog at trænge ind på markedet med nye præparater og teknologier. Amgen udvikler eksempelvis MariTide, som forventes at kunne administreres månedligt, mens AstraZeneca og Pfizer har flere produkter i pipeline. Der er dog ingen af disse firmaer som endnu har opnået en godkendelse af deres produkter som lægemiddel af FDA. Derfor fokuseres herefter kun på Novo Nordisk A/S og Eli Lilly.

Trods stigende interesse fra andre aktører på markedet viser undersøgelse at 63% af patienter som brugte Wegovy eller Zepbound for første gang, forbliver trofaste overfor produktet året efter (Terhune, 2025).

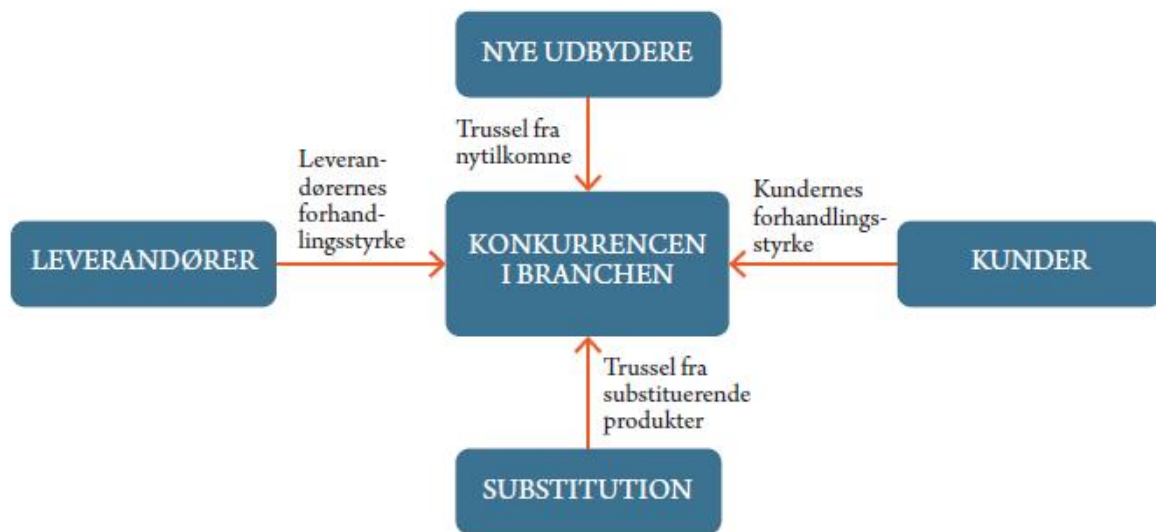
Ifølge analyser forventes det amerikanske marked at nå op mod 95 bill. USD inden 2030 og anden prognose op mod 200 bill. USD, hvilket understreger potentialet for både etablerede og nye aktører på markedet (Brueck, 2025).

5.4 Porter's Five Forces-analyse af Novo Nordisk A/S

For at få et overblik over de udfordringer og muligheder, som Novo Nordisk A/S står overfor på det amerikanske marked, anvendes Michael Porters Five Forces model, som analytisk

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked ramme. Modellen beskriver konkurrencen i branchen ved en vurdering af de konkurrencemæssige kræfter, som, der påvirker Novo Nordisk A/S position med vægttabsmedicinen Wegovy. Konkurrencen i branchen ud fra Porters Five Forces skal ikke kun ses i forhold til de nuværende konkurrenter, men omfatter også en analyse af mulige fremtidige konkurrenter på et givent marked.

Novo Nordisk A/S er en af verdens største virksomheder inden for behandling af kroniske sygdomme som diabetes, fedme og sjældne blodsygdomme. I 2024 nåede virksomheden en omsætning på over 290 mia. DKK.



Figur 8 De fem konkurrencekræfter

(Sørensen, 2019, p. 104)

5.4.1 Truslen fra nye konkurrenter

Det er rigtig svært for nye virksomheder at komme ind på markedet for lægemidler. Der skal investeres enorme summer i forskning, godkendelser fra myndigheder og produktionsfaciliteter. Novo Nordisk A/S investerede alene i 2024 over 129 mia. DKK for at udvide kapaciteten, blandt andet ved at opkøbe produktionssteder fra Catalent Inc. Udvikling af et produkt, kliniske forsøg, udvikling af patent og godkendelse ved de amerikanske sundhedsmyndigheder Food and Drug Administration (FDA) tager mange år.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked
Novo stærke patenter og et globalt netværk, og et stærkt brand, som gør det vanskeligt for nye spillere at få fodfæste. På længere sigt kan nye teknologier som AI-baseret (AMGEN ?) lægemiddeludvikling dog åbne døre for mindre biotekfirmaer.

Truslen fra nye konkurrenter vurderes som lav, men der kan komme ændringer i fremtiden.

5.4.2 Truslen fra alternativer

Der findes alternativer til vægtabsmedicin, f.eks. alternative behandlinger som fedmekirurgi, hjælp til livsstilsændringer og digitale sundhedsløsninger som apps, der hjælper med at overvåge diæt/ motion. Disse løsninger kan især appellere til patienter, der ikke ønsker behandling med injektioner. Novo Nordisk A/S skal dog være opmærksom på udviklingen af nye teknologier indenfor hormonbehandling af vægttab. Flere producenter udvikler vægtabsmedicin i pille form. Det vil kunne forventes at kunder, der ikke er tilpas med at stikke i sig selv, hellere vil søge i retning af en behandlingsform, hvor man skal tage en pille om dagen. Dertil kommer at den pen-injektor i produktet er langt dyrere at fremstille end en pille. Derfor har Novo Nordisk A/S også et lignende produkt projekt Oral Semaglutid i pipeline, med behandling en pille dagligt, som dog endnu ikke er færdigudviklet og godkendt (NovoAnnualReport, 2024, p. 23).

Alligevel har Novo Nordisk A/S produkter som Wegovy vist stor effektivitet, hvilket gør det svært at erstatte. Novo Nordisk A/S forsøger også at gå foran med forebyggelse via projekter som Cities for Better Health og samarbejdet med UNICEF om at bekæmpe fedme hos børn (NovoAnnualReport, 2024, p. 6).

Truslen fra alternativer er moderat og afhænger af nye teknologier og samfundstendenser.

5.4.3 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Leverandører i medicinalindustrien består af aktive farmaceutiske ingredienser (Active Pharmaceutical Ingredient, API'er), kemikalier og udstyr til kliniske forsøg. Novo Nordisk A/S er en gigant, som har meget at skulle have sagt overfor sine leverandører. Virksomheden har selv kontrol over store dele af sin produktion og har investeret i egne produktionsfaciliteter, blandt andet via opkøbet af produktionsanlægget fra Catalent Inc

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked (NovoAnnualReport, 2024, p. 26). Ved at Novo Nordisk A/S investerer i egne produktion mindsker det afhængighed af andre leverandører og dermed mindsker leverandørers forhandlingsstyrke.

Samlet set er leverandørernes styrke lav.

5.4.4 Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne består primært af sundhedsmyndigheder, hospitaler og forsikringsselskaber. I USA har store forsikringsselskaber og Pharmacy Benefit Managers (PBM) også mulighed for at presse priserne ned. PBM'er private firmaer, som opkøbere af medicin på det amerikanske marked og har direkte indflydelse på hvilke produkter, der er indeholdt i sundhedsforsikringer både offentlige og private. PBM'erne forhandler rabatter direkte ved producenterne.

Forsikringsselskaberne køber sig ind på en rabatordning gennem en PBM.

Forsikringsselskaberne sælger sundhedsforsikringer til arbejdsgivere, der tilbyder deres ansatte en sundhedsforsikring.

"Privatforsikrede: De fleste amerikanere i den arbejdsdygtige alder har en privat sundhedsforsikring gennem deres arbejde, som typisk dækker hele husstanden. de fleste amerikanere – ca. 65 pct. – har sygesikringer fra private forsikringsfirmaer, som de oftest får betalt af deres arbejdsgiver"

(Grønnemann, 2025).

For de fleste patienter er Novo Nordisk A/S medicin dog livsvigtig, og derfor har de som enkeltpersoner ikke meget at forhandle med.

Novo Nordisk A/S forsøger at modarbejde Pharmacy Benefit Managers magt og kundernes pres gennem programmer som iCARE, der sikrer billigere medicin i udviklingslande, og NovoCare, som er en direkte salgskanal til forbrugeren.

Kundernes styrke er moderat til høj.

5.4.5 Konkurrencen i branchen

Konkurrencen blandt medicinalfirmaer er intens. Novo Nordisk A/S står overfor stærk rivalisering, særligt fra Eli Lilly, som har lanceret Zepbound, der er et konkurrerende hormon GLP-1 produkt til behandling af fedme. og mod Sanofi og Pfizer, der arbejder målrettet mod at komme ind på markedet, og derfor investerer massivt i nye behandlinger.

Det er værd at lægge mærke til at patentet for Wegovy i USA udløber i 2032, mens det i Kina allerede udløber i 2026. Det åbner op for fremtidig konkurrence fra kopiprodukter, som kan presse priserne og markedsandele (NovoAnnualReport, 2024, p. 25)

Konkurrencen er høj, men Novo står stærkt takket være innovation og et solidt brand.

5.4.6 Delkonklusion

Novo Nordisk A/S er i en branche med høje adgangsbarrierer, hvilket beskytter dem mod nye spillere på markedet. Der er en vis risiko fra alternative behandlingsmetoder og kundernes forhandlingsstyrke, men virksomheden har en klar fordel i kraft af sine investeringer, stærke produkter og bæredygtighedsstrategi. Hvis Novo Nordisk A/S fortsætter med at innovere og udvide, ser fremtiden lys ud.

Fokusområder fremadrettet

- Styrke kontrollen over værdikæden for at mindske afhængigheden af enkelte leverandører.
- Investere yderligere i miljø og sociale tiltag (UNICEF) for at fastholde den brede opbakning.

Dette vil hjælpe Novo Nordisk med at fastholde sin stærke position i en konkurrencepræget branche.

5.5 Markedsformer

For at kunne analysere prisdannelsen er det vigtigt at vide hvilken markedsform Novo Nordisk A/S med Wegovy opererer på (Biede, 2022, p. 109).

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

På det amerikanske marked er det kun to virksomheder, der har fået godkendt GLP-1 baseret medicin til vægttabsbehandling til varigt vægttab. Novo Nordisk A/S blev først godkendt med Saxenda (liraglutid) i december 2014 (FoodandDrugAdministration, 2020). Siden fulgte Wegovy (semaglutid), som fik FDA godkendelse i juni 2021 (Karlsson, 2021), og er i dag blandt de mest anvendte væggtabslægemidler. Den anden aktør er Eli-Lilly, som af FDA fik godkendt Zepbound, Tirzepatid i november 2023 (FDA, 2025). Både Wegovy og Zepbound er mærkevareprodukter, og befinder sig på et heterogent marked, da de er differentierede produkter, hvor den enkelte forbruger har præferencer for udbyder eller produkt (Lone Hansen, 2018, p. 141).

5.5.1 Fra monopol til duopol: Wegovy og Zepbound på det amerikanske marked.

Wegovy blev lanceret på det amerikanske marked i juni 2021. Produktet blev hurtigt en markedsleder, og sikrede Novo Nordisk A/S en monopolstilling, da der ikke fandtes andre FDA godkendte GLP-1 produkter til vægttab. De to betingelse, som er forudsætningerne for monopol, var til stede:

1. Adgangsbarrierer i form af patentbeskyttelse, der gør , at der kun er én virksomhed, der udbyder pågældende gode.
 2. Der er ingen substitutionsmuligheder
- (Biede, 2022, p. 127)

Det er dog ikke et fuldstændigt monopol, men delvist monopol, da der er en gråzone i markedet, hvor f.eks. produkter til diabetesbehandling bliver efterspurgt *trade-off* til vægttabsbehandling, dvs. at produkter som Ozempic og Mounjaro bliver brugt i anden hensigt end den primære funktion, som diabetesbehandling.

Denne monopolsituation gjorde det muligt for Novo Nordisk A/S at udøve en betydelig markedsmagt gennem prisfastsættelse og kontrol med udbuddet.

Novo Nordisk A/S delvise monopol blev brudt, da Eli Lilly af FDA fik godkendt produktet Zepbound i 2023 (FoodandDrugAdministration, 2020). Markedet udviklede sig til et oligopolmarked nærmere betegnet *differentieret duopol*, hvor Novo Nordisk A/S og Eli Lilly er de to dominerende aktører, og de eneste virksomheder som d.d. har fået deres væggtabsmedicin godkendt af de amerikanske sundhedsmyndigheder FDA. Overgangen fra

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked monopol til differentieret duopol reducerer de enkelte virksomheders markedsmagt, og ændrer markedsdynamikken. De to virksomheder må tage højde for konkurrentens potentielle reaktion på beslutninger om pris og produktion. Dermed er der en udpræget indbyrdes afhængighed. Novo Nordisk A/S og Eli Lilly overvåger hinandens strategiske beslutninger om priser, distributionsaftaler og produktinnovation tæt, og reagerer hurtigt for at beskytte deres markedsandele. Prisen er ikke den vigtigste parameter, men konkurrerer på andre områder, som produktdifferentiering (Biede, 2022, p. 143) Det kunne f.eks. være en parameter, som indtagelse, en daglig dosis som pille form mod ugentlig dosering med injektionspen.

For Novo Nordisk A/S betyder det, at prisoptimeringen er relativ robust over for moderate ændringer i marginalomkostningerne. Dette reducerer behovet for løbende prisjusteringer, og understøtter en stabil prisstrategi, hvilket er særligt fordelagtigt på et duopolistisk marked med høje adgangsbarrierer. Novo Nordisk A/S kan således opretholde en profitmaksimerende pris, selv i tilfælde af ændringer i produktions-, distributionsomkostninger, uden at det nødvendigvis påvirker efterspørgslen negativt.

5.5.2 Konkurrenceintensiteten for vægttabsmedicin på det amerikanske marked

For at måle hvor høj grad der er konkurrence på et marked, er der fra Konkurrence-Forbrugerstyrelse udarbejdet en rapport *Måling af konkurrenceintensitet* (Forbrugerstyrelsen, 1999). Det er relevant at se på Markedskoncentrationen, da de to virksomheder Novo Nordisk A/S og Eli Lilly dominerer det hurtigt voksende marked for vægttabsmedicin. I amerikansk konkurrencelovgivning bruges *Herfindahlindexet* som mål for beregning af markedskoncentration. Indekset beregnes:

$$HI = s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_n^2 = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Formelen beskriver summen af kvadraterne på samtlige virksomheders markedsandele, hvor s_i er den enkelte virksomheds markedsandel (Forbrugerstyrelsen, 1999) s. 23.

Ved en beregning på markedet for vægttabsmedicin i 2022 ville Herfindalindekset være 10.000, jf. 100 % markedsandel i 2 .

I 2024 er Herfindalindekset ændret således: Novo Nordisk A/S markedsandel omsætning af Diabetes og fedmepleje (Ozempic og Wegovy) i USA 158.933 mill. DKK. Eli Lillys omsætning (Mounjaro, Zepbound) 13.875,6 mill USD, hvilket svarer til 62 % markedsandel t.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

For at sammenligne anvendes nationalbankens gennemsnits middeldkurs for 2024 689,0554 hvilket giver Eli Lilly en omsætning i DKK på 95610,6 mill. DKK, hvilket svarer til andel på 38 %. Dog skønnes det at der er andre aktører 5%. Derfor tilrettes Novos og Eli Lillys markedsandele.

$$HI = 60^2 + 35^2 + 5^2 = 4.850$$

Jf. rapporten anses markedskoncentrationen for lille, hvis indekset er under 1.000, mens koncentrationen anses for høj og potentiel bekymrende, hvis indekset overstiger 1.800.

Dette indikerer en stærk markedskoncentration og et potentielt konkurrenceproblem. Dog afhænger fortolkningen også af, om produkterne er differentierede og om adgangen til markedet er åben (Forbrugerstyrelsen, 1999, p. 23).

Produktdifferentiering: Selvom både Wegovy og Zepbound er præparater udviklet med GLP-1 teknologi, adskiller de sig i effektivitet. Dette mindsker graden af fuld priskonkurrence og skaber en vis differentieret konkurrence, hvor begge virksomheder konkurrerer på både pris og produktkvalitet.

Prisdynamik er en anden indikator på om der findes konkurrence på et marked. Umiddelbart efter Zepbounds lancering begyndte Novo Nordisk A/S at tilpasse priser, hvilket tyder på en aktiv konkurrence. Høj efterspørgsel og produktionsbegrænsninger har ført til delvise udbudsbegrænsninger, hvilket kan dæmpe konkurrencen. Ifølge rapporten kan stabile eller høje priser skyldes enten lav konkurrence eller høje adgangsbarrierer f.eks. godkendelses- og forskningsomkostninger. Begge er til stede på vægtabsmedicinmarkedet.

Indtjeningen er fortsat høj for begge aktører. Begge har oplevet markant vækst i salget af vægtabsmedicin, ifølge rapport fra Konkurrencestyrelsen kan en høj indtjening dog også afspejle produktivitet og ikke nødvendigvis manglende konkurrence.

5.5.3 Delkonklusion

Konkurrenceintensiteten på det amerikanske vægtabsmarked er stigende som følge af overgangen fra monopol til duopol. Der er dog fortsat en høj markedskoncentration jf. HI indekset, produktdifferentiering, og høje adgangsbarrierer, som samlet begrænser mulighed for konkurrence. Markedet bevæger sig nu i retning af et potentielt oligopol, hvor flere store aktører søger at bryde duopolet. Virksomheder som Amgen og AstraZeneca har nye produkter

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked i pipeline, som enten bygger på videreudviklede GLP-1/GIP-mekanismer eller på helt nye kombinationer af tarmhormoner (delveinsight.com, 2025). Hvis de nye aktører lykkes med at få markedsadgang og vinde patienter, kan vægttabsmarkedet udvikle sig fra et duopol til et oligopol med mere konkurrence, men også med risiko for fortsat høj koncentration hos få globale farmaceutiske giganter.

5.6 Fangernes dilemma

Når to eller flere virksomheder dominerer et marked, som tilfældet er med Novo Nordisk A/S og Eli Lilly, opstår der en særlig form for strategisk afhængighed. Hver virksomheds beslutninger – særligt om prisfastsættelse og innovation – påvirker direkte den andens resultater. I dette afsnit anvendes teorien om fangernes dilemma til at analysere de mulige udfald af Novo Nordisk A/S strategiske valg i forhold til konkurrenten. Modellen belyser, hvordan virksomheder i et differentieret duopol kan stå over for dilemmaer, hvor det individuelle valg ikke nødvendigvis fører til det bedst mulige fælles resultat.

5.6.1 Konkurrence på pris

Begge virksomheder kan vælge at samarbejde og derved fastholde høje priser og høj profit, eller vælge at konkurrere ved f.eks. at sænke priserne, gennem intensiv markedsføring for at erobre markedsandele. Samarbejde skal i denne sammenhæng forstås som en *teoretisk indgået overenskomst* mellem de to virksomheder, da enhver aftalte om prisfastsættelser skriftlig, mundtlig eller udledt af adfærd er ulovlig ifølge den amerikanske Antitrust lovgivning (FederalTradeComission, 2025). Teorien påviser at to aktører påvirker hinandens beslutninger, fordi deres valg hænger sammen. Den bedste strategi for Novo Nordisk A/S er afhængig af, hvad Eli Lilly gør og omvendt. Dette illustreres i nedenstående tabel 1. Som tidligere nævnt er prisfastsættelsen af medicinske produkter på det amerikanske marked meget kompliceret. Listeprisen og prisen forbrugeren betaler er oftest vidt forskellig pga. af forskellige tegnede forsikringer. Listepris er derfor brugt som eksempel på hvilken indvirkning en strategi kan have på en konkurrent og hvilken konsekvens det kan have i form af konkurrentens modsvare.

		B Eli Lilly	
		Samarbejde(høj pris)	Konkurrence (25% pris ↓)
A Novo Nordisk A/S	Samarbejde (høj pris)	499, 499	499, 375
	Konkurrence (25% pris ↓)	375, 499	375, 375

* Priser fra Novo Nordisk A/S direkte salg til private NovoCare (499 USD) og Eli Lilly direkte salg LillyDirect (499 USD)

24.07.2025

Tabel 1 Fangernes dilemma

Eksempel 1: af tabel 2 kan udledes at en styring af en virksomheds individuelle rationalitet kan give et dårligere kollektivt resultat. Det bedste resultat opnås ved at både A og B opretholder en høj pris. Et scenarie kunne være at Novo Nordisk A/S vil konkurrere på pris og nedsætter prisen på Wegovy med 25%. Nedsættelsen af pris kunne begrundes i et ønske om at få flere forbrugere til at vælge Wegovy, og derved vinde markedsandele. Et modsvar fra Eli Lilly på en prisnedsættelse på Wegovy kunne være en lignende nedsættelse på prisen på Zepbound med 25%. I dette scenarie ses det at begge virksomheder taber på en konkurrence på pris.

Et andet scenarie kunne være en lignende situation, hvor Novo Nordisk A/S nedsætter listepriis på Wegovy med 25%, men hvor Eli Lilly opretholder prisen på Zepbound. Det kunne være i sammenhæng med en intensiveret markedsføring, hvori der pointeres at Zepbound har et bedre procentmæssigt resultat på vægttab end Wegovy. Herved opretholder Eli Lilly en høj profit, som kan bruges til markedsføring eller forskning. Det væsentligste for Novo Nordisk A/S er at overvåge om en nedsat pris på Wegovy fører til større markedsandele på bekostning af Zepbound. I tilfælde af konstatering af vundet markedsandel må det forventes at Eli Lilly også nedsætter prisen. Betyder nedsættelsen af prisen på Wegovy ikke i vundne markedsandele, skal Novo Nordisk A/S overveje hvor lang tid prisnedsættelsen skal vare.

5.6.2 Konkurrence på produktudvikling

En anden mulighed kunne være at begge virksomheder vælger at konkurrere at vinde markedsandele gennem innovation og forbedring af produkter, frem for at konkurrere på pris.

		B Eli Lilly	
		Investerer i innovation	Sparer på innovation
A Novo Nordisk A/S	Investerer i innovation	100, 100	100, 60
	Sparer på innovation	60, 100	60, 60

Tabel 2 * tal er eksempler

I den strategiske konkurrence mellem Novo Nordisk og Eli Lilly spiller innovation en afgørende rolle som differentieringsfaktor på markedet for diabetes- og fedmebehandling. Begge virksomheder står over for et klassisk fangernes dilemma, hvor de kan vælge enten at investere massivt i forskning og udvikling eller at begrænse deres innovationsindsats for at reducere omkostninger. Hvis begge parter investerer aggressivt i innovation, styrker de deres pipeline og fastholder en balanceret konkurrence, men til høje omkostninger. Hvis én investerer kraftigt, mens den anden sparer, vil den innovative aktør vinde markedsandele og langsigtet værdi, mens den anden risikerer at sakke bagud. Omvendt fører fælles tilbageholdenhed på innovationsfronten til et stillestående marked og øger risikoen for, at eksterne aktører erobrer markedsandele. Dermed viser modellen, at den rationelle strategi på kort sigt kan være at undlade investering, men på langt sigt kan dette svække begge parter konkurrenceevne, hvilket fremhæver det klassiske dilemma mellem kortsigtede gevinster og langsigtet markedsdominans. Selv om begge virksomheder kunne opnå høj profit ved at fokusere på innovation frem for prisnedsættelse, er de stadig fristet til at bryde "samarbejdet", hvis de tror, de kan vinde markedsandele gennem en aggressiv priskampagne. Dermed er risikoen for en priskrig hele tiden til stede.

5.6.3 Delkonklusion

Analysen af overgangen fra monopol til differentieret duopol på det amerikanske marked for vægttabsmedicin viser, hvordan konkurrencen mellem Novo Nordisk A/S og Eli Lilly ikke kun handler om pris, men også om strategi og positionering. Fangernes dilemma illustrerer, at selv om samarbejde med høje priser kan være mest profitabelt for begge parter, er der konstant risiko for, at én virksomhed vælger at afvige i håb om at vinde markedsandele.

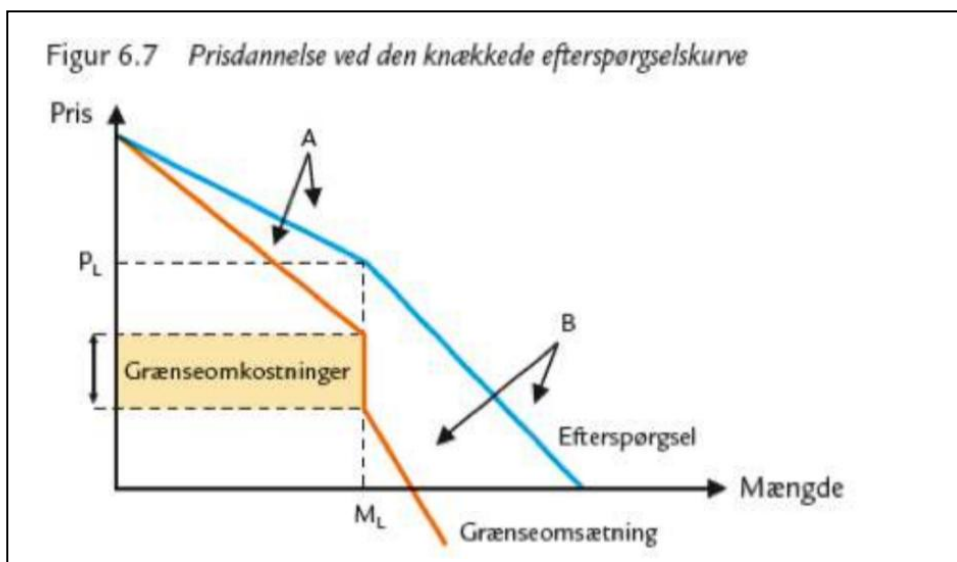
Eksempel 1 viser, hvordan en priskonkurrence kan føre til et dårligere resultat for begge parter, mens eksempel 2 illustrerer et alternativt scenarie, hvor virksomhederne konkurrerer

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked på innovation og produktudvikling. Dette kan bevare høje priser og samtidig skabe værdi for patienterne. Duopolsituationen forudsætter derfor strategisk overvågning, fleksibilitet og afvejning af kortsigtede gevinster mod langsigtet markedsposition. Det bedste resultat opnås, når begge aktører udviser disciplin og tænker langsigtet, men frygten for at blive overhalet kan udløse strategier, der reducerer den samlede profit.

5.7 Wegovy prisdannelse

5.7.1 Den knækkede afsætningskurve

Den knækkede afsætningskurve er en relevant model til at forklare prisdannelsen på markeder præget af oligopol (herunder duopol), hvor få virksomheder kontrollerer udbuddet. Wegovy som et receptpligt vægttabspræparat befinder sig på sådan et marked, hvor konkurrencen er begrænset til primært en aktør Eli Lillys produkt Zepbound. Den knækkede afsætningskurve antager at konkurrentens reaktion på prisændring er asymmetrisk. Hvis Novo Nordisk A/S vælger at hæve prisen, vil der mistes efterspørgsel, da det ikke er givet at Eli Lilly følger med. Deraf vil Wegovy tabe markedsandel til Zepbound. Som det fremgik af eksemplet fra figur 2, vil en prisnedsættelse oftest blive matchet af konkurrenten, hvilken eliminerer gevinsten i markedsandele.



(Biede, 2022, p. 142)

For Wegovy gælder det, at efterspørgslen er elastisk ved prisstigninger, og uelastisk ved prisfald. I modellen knækket afsætningskurve er det et særligt punkt, hvor efterspørgslen

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked ændrer sig. Over dette punkt ses det at efterspørgslen er følsom overfor prisstigninger, og under er den mindre følsom overfor prisfald. Det giver en kurve, hvor virksomhedens indtægt – Grænseomsætningen har et spring i midten. Det betyder, at der er et område (den lodrette del) hvor omkostningerne godt kan stige eller falde, uden at det bliver nødvendigt at ændre prisen, fordi det stadig er det meste rentable at holde den uændret.

For Novo Nordisk A/S betyder det, at selv hvis det bliver dyrere at producere Wegovy kan det stadig bedst betale sig at beholde den nuværende pris. Der er ikke samme behov for at tilpasse prisen løbende, som man ville have på et mere konkurrencepræget marked. Det giver prisstabilitet og sikkerhed i forhold til profit, og forklarer hvorfor Wegovys pris for øjeblikket holdes konstant.

5.7.2 Priseksempel på Wegovy

Som vist i indekstal for omsætning i regnskabsanalysen er markedet for vægttabsmidler enormt og i vækst. Det er kompliceret at give et enkelt bud på, hvad en enhed på en måneds forbrug af Wegovy skal koste på det amerikanske marked. Alt efter om en forbruger har en sundhedsforsikring offentlig eller privat, eller ikke har en forsikring, er der flere bud på hvad en enhed koster. Novo Nordisk A/S oplyser i USA at en enhed med forsikring kan koste ned til 0 USD pr. måned. Prisen for ikke-forsikrede via Novo Nordisk A/S direkte salgskanal til forbrugeren NovoCare er 499 USD med et introduktionstilbud på 299 USD for første måned (NovoCare, 2025). Til dette priseksempel benyttes en fast pris pr måned på 499 USD. Prisen omregnes til DKK jf. Danmarks Nationalbanks årsgennemsnitskurs.

Valutakurser efter opgørelsesmetode, kurstype, valuta og tid	
Årsgennemsnit	2024
Valutakurser (DKK pr. 100 enheder valuta)	
Amerikanske dollar (Jan. 1979-)	689,0554

En måneds forbrug af Wegovy udregnes $499 \text{ USD til kurs } 689,0554 = \text{DKK}$

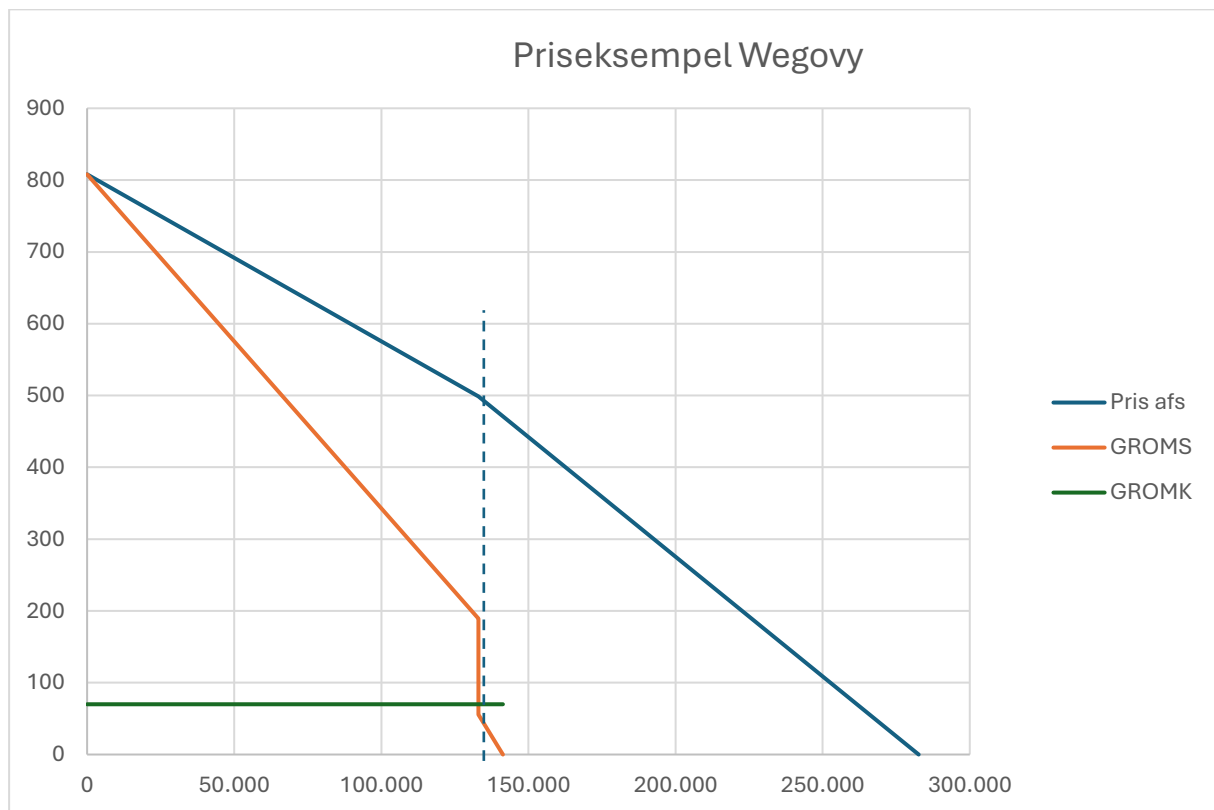
Af resultatopgørelsens opstilling kan der ikke aflæses hvilke omkostninger der er variable og fasteomkostninger. Salgs- og Distributions omkostninger, kan indeholde provisioner for salg og skal derfor medtages under variable omkostninger, og omvendt kan denne post indeholde faste lønninger til sælgere, som skal medtages under faste omkostninger. Det er ikke muligt i noterne til Novo Nordisk A/S annual report 2024 at adskille faste og variable omkostninger. Bruttofortjeneste Wegovy i bilag 1 sidestilles derfor med dækningsbidrag.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

Eksemplet forudsætter en prisfunktion med høj priselasticitet.

Tallene er beregnet ud fra teorien om den knækkede afsætningskurve, hvor en prisforøgelse vil være pris elastisk, og hvor en prisnedsættelse vil være pris uelastisk. Jeg har ikke adgang til underliggende salgstal og variable udgifter og vælger at lave et priseksempel i stedet. En mere virkelighedsnær udregning kunne være på baggrund af markedsundersøgelser eksempelvis spørgeskemaer, eller ved at lave en lineær regression ud fra data om afsætning og pris over en given periode.

- Enhedspris 499 USD,
- Variable Enhedsomkostninger (VE) 70 USD
- Afsætning 133.000, (se beregning i bilag 2)



Bilag 2 – TYPER

Den mest optimale pris findes ved Grænseomsætning (GROMS) = Grænseomkostninger (GROMK)

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

	USD
Omsætning	66.367.000
Variable omkostninger	-9.310.000
Bruttofortjeneste / Dækningsbidrag	57.057.000

Omregnet til DKK ved gennemsnitskurs 2024 689,0554 100 USD til
DKK

	DKK
Omsætning	457.305.397
Variable omkostninger	-64.151.058
Bruttofortjeneste / Dækningsbidrag	393.154.340

Af priseksemplet fremgår det at GROMS og GROMK skærer hinanden ved afsætning på 133.000 enheder til en pris på 499 USD. Af grafen kan det også aflæses at selvom de variable omkostninger skulle stige vil den optimerede pris stadig ligge på 499 USD ind til GROMK når USD 189. Prisen vil først skulle justeres til en højere pris hvis GROMK overstiger grænsen på 189 USD.

5.7.3 Delkonklusion

Eksemplet med Wegovy viser, hvordan den knækkede afsætningskurve giver en plausibel forklaring på prisstabiliteten på markeder med få aktører. Når efterspørgslen er elastisk ved prisstigninger og uelastisk ved prisfald, opstår der et naturligt incitament til at fastholde prisen på et bestemt niveau – her 499 USD pr. enhed. Den beregnede prisfunktion bekræfter, at virksomheden maksimalt taber markedsandele ved prisforhøjelser, mens prisedsættelser kun medfører marginale afsætningsgevinster. Derfor bliver det økonomisk rationelt for Novo Nordisk A/S at bevare en stabil pris, selv i tilfælde af ændrede produktionsomkostninger. Dette understøttes af beregningen, hvor grænseomsætningen stadig overstiger grænseomkostningen op til et niveau på 189 USD. Dermed fungerer 499 USD både som den optimale og stabile pris ud fra markedets konkurrencestruktur.

6 Konklusion

På baggrund af analysen kan det konkluderes, at Novo Nordisk A/S i perioden 2021–2024 har opnået en markant økonomisk vækst. Væksten er drevet af det etablerede produkt Ozempic og drevet af lanceringen og udbredelsen af vægttabsmedicinen Wegovy. Den finansielle analyse viser en fordobling af omsætningen, væsentlige investeringer i forskning, udvikling og produktionskapacitet samt en generelt robust økonomi, hvor rentabiliteten, trods store investeringer, forbliver på et højt niveau. Den stigende gearing og faldende soliditetsgrad tolkes ikke som et svaghedstegn, men snarere som udtryk for en offensiv vækststrategi i et marked med stort potentiale.

Markedsanalysen bekræfter, at Novo Nordisk A/S har bevæget sig fra at være markedsmonopolist med Wegovy i 2021 til at indgå i et differentieret duopol med Eli Lillys produkt Zepbound i 2023. Selvom markedet formelt er åbnet for flere aktører, er adgangsbarriererne stadig høje, og konkurrencen præges i høj grad af produktdifferentiering frem for pris. Dette fremgår bl.a. af den stærke kundeloyalitet og de høje investeringsniveauer i innovation fra begge selskaber.

Ud fra analysen Porters Five Forces fremgår det, at Novo Nordisk A/S står stærkt i konkurrencen, takket være virksomhedens størrelse, teknologiske forspring, og et stærkt brand. Truslen fra nye konkurrenter er lav grundet høje adgangsbarrierer og leverandørernes forhandlingsstyrke er begrænset. Den væsentligste udfordring for Novo Nordisk A/S kommer fra kundesiden – især amerikanske forsikringsselskaber og Pharmacy Benefit Managers – som har betydelig indflydelse på prisniveauet. Her har Novo Nordisk A/S har dog imødekommet dette pres via initiativer som NovoCare, som tilbyder direkte salg til forbrugere.

Konkurrencen på markedet mellem Novo Nordisk A/S og Eli Lilly beskrives bedst som differentieret duopol, hvor spilteorien Fangernes dilemma viser, at begge parter er bedre stillet ved at konkurrere på innovation frem for pris. Priskrig vil på sigt skade begge virksomheders lønsomhed, mens investering i differentierede produkter, som eksempelvis semalglutid i pille form, of forbedret patientoplevelse, kan styrke både markedsandele for begge.

Prisstrategien underbygges af modellen for den knækkede afsætningskurve, som forklarer, hvorfor stabil prissætning (f.eks. 499 USD pr. måned) er økonomisk rationel. Analysen viser, at efterspørgslen er følsom over for prisstigninger, men mindre følsom over for prisfald, hvilket reducerer incitamentet til prisændringer. Den beregnede grænseomsætning og

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked grænseomkostning bekræfter, at den nuværende pris er både optimal og bæredygtig på længere sigt.

7 Perspektivering

Set i et fremadrettet perspektiv anbefales det, at Novo Nordisk A/S fortsætter med en differentieret prisstrategi på det amerikanske marked for Wegovy. Denne strategi bør understøttes af:

- **Fortsat innovation og produktudvikling**, især orale formuleringer som alternativ til injektioner.
- **Strategiske investeringer i produktionskapacitet**, for at kunne følge med den stærkt stigende efterspørgsel.
- **Tæt overvågning af konkurrenters adfærd**, særligt Eli Lillys pris- og markedsføringsstrategier.
- **Styrket forbrugerfokus**, i overgangen fra et traditionelt patientmarked til et bredere forbrugermarked.

Samtidig må Novo Nordisk A/S være forberedt på stigende konkurrence fra nye aktører med produkter i pipeline og være klar til at tilpasse strategien, hvis markedet bevæger sig fra duopol til oligopol.

Afslutningsvis viser projektet, at Novo Nordisk A/S er godt positioneret til at fastholde og udbygge sin markedsandel i det amerikanske vægttabsmarked, forudsat at virksomheden balancerer sin prisstrategi med en fortsat høj innovationsrate og en tæt monitorering af markedet og konkurrenter. Kombinationen af stærk økonomi, differentierede produkter og en langsigtet strategisk tilgang giver et solidt grundlag for fremtidig vækst.

Fremtidens udfordring bliver at balancere innovation, regulering, samfundsansvar og profit i en global sundhedsøkonomi under hastig forandring. Den rette prisstrategi for Wegovy og kommende produkter handler derfor ikke blot om kortsigtet profitmaksimering, men også om at definere Novo Nordisk A/S rolle som ansvarlig markedsleder i en ny æra for fedmebehandling.

8 Bibliografi

Andersen, L., 2025. Novo Nordisk har anlagt næsten 120 retssager i USA. *Jyllands-Posten*, 01 07, p. 7.

Askjær, T. H., 2025. Vægttabshåb genrejser Novo efter hav af dårlige nyheder. *Børsen*, 14 06, p. 8.

Biede, H. J., 2022. 6.1 Monopol. I: P. K. Jensen, red. *Mikroøkonomi Videregående uddannelser*. København: Hans Reitzels forlag, p. 127.

Biede, H. j., 2022. *Mikroøkonomi videregående uddannelser*. 5. udgave 1. oplag red. København: forfatteren og Hans Reitzels forlag.

Brueck, H., 2025. *businessinsider.com*. [Online]
Available at: <https://www.businessinsider.com/eli-lilly-3-step-strategy-dominate-95-billion-obesity-market-2025-7>
[Senest hentet eller vist den 21 07 2025].

CDC, U., 2025. *cdc.gov*. [Online]
Available at: <https://www.cdc.gov/bmi/adult-calculator/bmi-categories.html>
[Senest hentet eller vist den 21 07 2025].

delveinsight.com, 2025. *delveinsight.com*. [Online]
Available at: <https://www.delveinsight.com/blog/novo-vs-eli-lilly-in-anti-obesity-drug-market>
[Senest hentet eller vist den 19 07 2025].

FDA, 2025. *fda.gov*. [Online]
Available at: <https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/fda-approves-new-medication-chronic-weight-management>
[Senest hentet eller vist den 19 07 2025].

FederalTradeComission, 2025. *ftc.gov*. [Online]
Available at: <https://www.ftc.gov/advice-guidance/competition-guidance/guide-antitrust-laws/dealings-competitors/price-fixing>
[Senest hentet eller vist den 24 07 2025].

FoodandDrugAdministration, 2020. *fda.gov*. [Online]
Available at: <https://www.fda.gov/drugs/news-events-human-drugs/fda-approves-weight-management-drug-patients-aged-12-and-older>
[Senest hentet eller vist den 19 07 2025].

Forbrugerstyrelsen, K.-. o., 1999. *Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen*. [Online]
Available at: <https://kfst.dk/media/3226/maaling-af-konkurrenceintensitet-16061999-analyse.pdf>
[Senest hentet eller vist den 14 07 25].

Frovst, T., 2024. Novo skal poste tocifret milliardbeløb i fabrikker. *Børsen*, 20 12, p. 4.

Grønnemann, K., 2025. Trump angriber Novo - og forsvaret slår sprækker. *Børsen*, 5 juni, pp. 6-7.

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

Karlsson, C. D., 2021. *medwatch.dk*. [Online]

Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aau.dk/mediemarkiv/link?articles=e84c72e7>

[Senest hentet eller vist den 19 07 2025].

lilly.com, 2025. *investor.lilly.com*. [Online]

Available at: <https://investor.lilly.com/financial-information/annual-reports>

[Senest hentet eller vist den 10 07 2025].

Lone Andersen, N. S., 2025. Nu skal fedmemedicin være en forbrugsvare. *Jyllandsposten*, 28 juni, pp. 4-5.

Lone Hansen, T. R. J. M. D., 2018. *Driftsøkonomi*. 4. 3. oplag red. s.l.:Forfatteren og Hans Reitzels Forlag .

Lønstrup, D., 2024. Novo sælger hver en dråbe Ozempic og Wegovy, der produceres. *Politikken*, 8 august, p. 5.

NationalLibraryofMedicine, 2025. *National Library of Medicine*. [Online]

Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10092086/>

[Senest hentet eller vist den 15 07 2025].

NovoAnnualReport, 2024. *Novo Nordisk A/S Annual Report 2024*. [Online]

Available at: <https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html>

[Senest hentet eller vist den 12 07 2025].

NovoCare, 2025. *novocare.dom*. [Online]

Available at: <https://www.novocare.com/obesity/products/wegovy/savings-offer.html>

[Senest hentet eller vist den 30 07 2025].

NovoNordiskFonden, 2025. *novonordiskfonden.dk*. [Online]

Available at: <https://novonordiskfonden.dk/hvem-er-vi/vores-historie/>

[Senest hentet eller vist den 08 07 2025].

Ohlen, E., 2025. *barrons.com*. [Online]

Available at: <https://www.barrons.com/articles/lilly-novo-weight-loss-drugs-amgen-roche-ozempic-08784075>

[Senest hentet eller vist den 22 07 22].

Per Darmer, B. j. J. A. M., 2020. Videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier. I: J. A. Madsen, red. *Paradigmer i praksis*. s.l.:Djøf forlag.

Persson, S., 2023. Det vildeste år i dansk erhvervshistorie? Novo Nordisks 2023 er uden fortilfælde. *Børsen*, 29 december, pp. 14-15.

Pope, C., 2025. *drugs.com*. [Online]

Available at: <https://www.drugs.com/medical-answers/zepbound-mounjaro-complete-comparison-guide-3578880>

[Senest hentet eller vist den 21 07 2025].

Sørensen, H. B., 2019. Organisations & arbejdspsykologi. I: H. Persson, red. *Organisations & arbejdspsykologi*. s.l.:Hans Reitzels forlag, p. 104.

Terhune, C., 2025. *reuters.com*. [Online]

Available at: <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/new-data-show->

Prisstrategi for Wegovy: En analyse af Novo Nordisk A/S på det amerikanske marked

[most-us-patients-now-stay-wegovy-zepbound-after-year-2025-06-25/](#)

[Senest hentet eller vist den 21 07 2025].

U.S. Centers for Disease Control and prevnetion, C., 2025. *cdc.gov*. [Online]
Available at: <https://www.cdc.gov/bmi/adult-calculator/bmi-categories.html>

[Senest hentet eller vist den 21 07 2025].