

RAPPORT

Per Hortlund



Apoteksgruppen och
småföretagandet

Förord

AB Handelns Utredningsinstitut, HUI, har på uppdrag av Sveriges Farmaceutförbund, genomfört en studie som belyser det rådande prospektet för Apoteksgruppen ur ett entreprenörskapsperspektiv. Analysen har genomförts av Per Hortlund, utredare vid HUI.

Stockholm i januari 2010

Per Hortlund



Om HUI

AB Handelns Utredningsinstitut, HUI, är den självklara partnern när det gäller utredningar, konsultverksamhet och forskning avseende konsumtion och samhällsekonomi. Handel i allmänhet och detaljhandel och tjänstekonsumtion i synnerhet hör till vår spjutspetskompetens.

Kort historik

HUI grundades 1968 när Detaljhandels- och Grosshandelns Utredningsinstitut (DUI och GHI) slogs samman. 40 års erfarenhet av att studera handel har bidragit till att HUI idag besitter kunskaper, branschkontakter och upprätthåller databaser som är unika. HUI ägs av branschorganisationen Svensk Handel.

Unikt med både forskare och konsulter

Att ha både forskning och konsultverksamhet under samma tak är unikt och en styrka. Våra konsulter hjälper kunderna att göra bättre affärer genom att öka förståelsen för vilka drivkrafter som påverkar konsumtionen och samhällsekonomien. Erbjudandet innefattar strategisk rådgivning, avancerade beslutsunderlag samt kunskapsunderlag för intern och extern kommunikation. HUI är en ledande institution för forskning om detalj- och partihandel. Våra forskare finns publicerade i ett stort antal internationella vetenskapliga tidskrifter och vårt nätverk av associerade forskare spänner över hela världen. Samtliga HUI:s forskare och konsulter har en gedigen akademisk bakgrund och arbetslivserfarenhet. De flesta har en utbildning med en samhällsekonomisk eller företagsekonomisk inriktning. Flera har doktorsexamen eller licentiatexamen och övriga har magister- eller kandidatexamen.

Våra kunder och uppdragsgivare

Vi gör konsultuppdrag för bland annat detaljhandelsföretag, myndigheter, branschorganisationer och kommuner. Uppdragsgivare och samarbetspartners för forskningen är bland annat Handelns Utvecklingsråd, Konkurrensverket, Riksbanken, Formas, ITPS, Nutek och Vinnova.

Våra kontaktuppgifter

AB Handelns Utredningsinstitut (HUI)

Besöksadress: Regeringsgatan 60

Postadress: 103 29 Stockholm

Telefon: 08-762 72 80.

Webb: www.hui.se.

E-post: info@hui.se



Sammanfattning

Det statliga apoteksmonopolet är nu på väg att avskaffas. För en tid sedan såldes ett betydande antal apotek ut till privata aktörer. Staten vill nu erbjuda småföretagare att kunna köpa 150 apotek inom ramen för en ny apoteksaktör, kallad Apoteksgruppen. Den nya aktören är tänkt att utgöra ett småföretagaralternativ på den svenska apoteksmarknaden. Regeringen har också ofta uttryckt sin vilja att stärka villkoren för småföretagandet i Sverige. Under våren 2008 presenterade HUI en rapport på uppdrag av Sveriges Farmaceutförbund, där man presenterade en modell för ett småföretagande på apoteksmarknaden, kallad ICA-modellen. Då det nu föreligger ett konkret förslag kring ett småföretagarbolag i Apoteksgruppen, har Sveriges Farmaceutförbund bitt HUI att studera hur detta förslag förhåller sig till HUI:s egen tidigare rapport och ICA-modellen, till regeringens målsättningar för småföretagandet, samt småföretagandets villkor i allmänhet. Slutsatserna är följande:

1. Eftersom det i dagsläget ser ut som att alla aktörer på den nya apoteksmarknaden kommer att vara helägda kedjeföretag, med vissa inslag av franchising, kommer det att saknas ett småföretagaralternativ på marknaden. Ett småföretagaralternativ bör helst vara av typen frivillig kedja och ge medlemsföretagarna stor frihet i tjänsteutbudet.
2. Apoteksgruppen AB måste enligt gällande förslag betraktas som ett franchiseföretag snarare än en frivillig kedja. Detta eftersom Staten via Apoteksgruppen Holding kommer att utöva ett 100-procentigt ägande av centralbolaget Apoteksgruppen AB. Därmed kommer medlemsföretagen inte att ha någon kontroll över centralbolaget. Detta ger minskad input från medlemsföretag, och kräver ökat entreprenörskap från den statliga ägaren.
3. I det föreslagna tjänsteutbudet är den stora merparten av tjänsterna obligatoriska. Därmed minskar medlemsföretagarens möjligheter att utöva entreprenörskap och hitta bättre egna lösningar, eller att köpa bättre lösningar på marknaden. De leder också till minskad press hos tjänstemännen i centralbolaget att producera tjänster bättre än andra tillbörliga alternativ.



4. Då Apoteket AB går mot att införa franchisemöjligheter i butiksledet, finns det risk att Apoteket AB och Apoteksgruppen AB kommer att bli väldigt lika i sina profiler. Staten kommer då att äga och driva två apoteksbolag på ungefär samma sätt. Detta riskerar att minska mångfalden i organisationsformer, och ställer större krav på entreprenörskap hos den statliga ägaren.



1	Inledning	7
2	Småföretagandets villkor	8
2.1	ICA-modellen	10
2.2	Exempel: Handelsbanken.....	11
3	Den kommande apoteksmarknaden	13
4	Förslaget till apoteksgruppen	14
4.1	Organisationsformen	14
4.2	Tjänsteerbjudandet.....	15
5	Referenser.....	18



1 Inledning

Det statliga apoteksmonopolet är nu i full färd med att avskaffas. För en tid sedan såldes ett betydande antal apotek ut till privata aktörer. Staten vill nu erbjuda småföretagare att kunna köpa 150 apotek inom ramen för en ny apoteksaktör, kallad Apoteksgruppen. Den nya aktören är tänkt att utgöra ett småföretagaralternativ på den svenska apoteksmarknaden. Regeringen har också ofta uttryckt sin vilja att stärka villkoren för småföretagandet i Sverige. Under våren 2008 presenterade HUI en rapport på uppdrag av Farmaceutförbundet, där man presenterade en modell för ett småföretagande på apoteksmarknaden, kallad ICA-modellen. Då det nu föreligger ett konkret förslag kring ett småföretagarbolag i Apoteksgruppen, har Farmaceutförbundet bett HUI att studera hur detta förslag förhåller sig till HUI:s egen tidigare rapport och ICA-modellen, till regeringens målsättningar för småföretagandet, samt småföretagandets villkor i allmänhet.

Rapporten är disponerad som följer. I kapitel 2 diskuteras småföretagandets villkor ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. I kapitlen 3 och 4 beskrivs aktörerna på den nya apoteksmarknaden och kommenteras det liggande förslaget för Apoteksgruppen.



2 Småföretagandets villkor

Småföretagandets och entreprenörskapets idé bygger på att man vill utnyttja kraften i decentraliserat beslutsfattande. Småföretagandets kanske största fördel är drivkraften som småföretagaren lägger in i sitt företag. Entreprenörskap bidrar också till ett mer effektivt utnyttjande av information. Genom ett lokalt, decentraliserat beslutsfattande kan den kunskap som finns utspridd bland tusentals människor tas till vara på ett helt annat sätt än då alla beslut fattas centralt av ett relativt fåtal personer. Vidare ger det utspridda beslutsfattandet att innovationsgraden ökar – fler experimenterar med nya lösningar och nya sätt att kombinera knappa insatsfaktorer. Den ökade innovationsintensiteten bidrar därmed till ökad tillväxt. Vidare kan decentraliserat beslutsfattande minska byråkratisering.

Samtidigt ger centraliserat beslutsfattande fördelar i form av stordrift och sänkta styckekostnader. Det kan också ge entreprenöriell kraft, om beslutsfattarna centralt besitter starka idéer och drivkraft. En klassisk fråga är hur stordrift och entreprenörskap skall kunna förenas.

Inom handeln finns det olika organisationsformer med styrkor och svagheter. I mångfilialkedjan ägs alla butiker av ett centralt bolag. Man uppnår stordrift och kraft i beslut. Om ägaren är entreprenöriell, kan företaget bli framgångsrikt. Denna organisationsform passar ”entreprenöriella storföretagare”. Framgångsrika mångfilialkedjor är exempelvis IKEA och H&M.

I franchiseföretaget ägs centralbolaget av en aktör, som dock inte äger butikerna. Butiksägarna är dock i hög grad bundna av avtal mellan centralbolaget och butiken. I den andra änden finns den frivilliga kedjan. Här ägs det centrala bolaget gemensamt av de enskilda butiksägarna. Gemensamma funktioner kan ge stordrift, samtidigt som entreprenörskapet behålls fullt ut i butiksledet. Den frivilliga kedjan kan därför sägas vara den organisationsform som bäst passar det entreprenöriella småföretagandet. Skillnaden mellan organisationsformerna består framför allt i vem som äger centralbolaget, samt graden av frihet i avtalet mellan butik och centralbolag. Om ett



företag skall kallas ett småföretagarbolag, ligger det nästan i sakernas natur att småföretagarna äger det centrala bolaget, och har stor frihet i butiksavtalet.

Tjänstenäringarna och globaliseringen

Hur påverkar den moderna globala informationsekonomin småföretagandets möjligheter inom tjänstenäringarna? I Hortlund (2009) diskuteras denna fråga. Å ena sidan gör den ökade rörligheten hos konsumenter att varumärken och tydliga koncept blir viktigare. Det snabba informationsutbytet gör också att exempelvis negativa nyheter snabbt får genomslag och kan drabba ett helt företag. Dessa faktorer tenderar mot central styrning och minskad handlingsfrihet för enskilda butiker. Den globala marknaden ger också ökad möjlighet att utnyttja skalfördelar i tillverkning och distribution. Inom detaljhandeln har de helägda kedjorna och franchisekedjorna under en tid vunnit mark på frivilliga kedjors bekostnad. Apoteksverksamhet anses också internationellt falla in i detta mönster.

Å andra sidan gör de dramatiskt sänkta transaktionskostnaderna att ”kostnaden att gå till marknaden” minskar. De minskade transaktionskostnaderna gör det relativt mindre värt att tillhandahålla tjänster inom företaget. Detta har gett upphov till outsourcing och sk fraktionalisering – tjänster som tidigare tillhandahölls av avdelningar inom företaget, knoppas nu av och köps upp från specialiserade tjänsteföretag på marknaden. De dramatiskt sänkta kostnaderna för IT gör exempelvis att även de enklaste småföretagen idag kan få tillgång till redovisningssystem till en ringa kostnad. Globaliseringens påverkan på småföretagandet är därför inte entydigt.

Det är intressant att Sverige i viss mån skiljer sig gentemot utlandet, i det att decentraliserade företag här har varit de mest framgångsrika inom dagligvaruhandel och bank – branscher som internationellt domineras av centralstyrda företagsformer.



2.1 ICA-modellen

I Hortlund & Jonsson (2008) skissade vi på en småföretagarmodell för apoteksmarknaden. Modellen var en frivillig kedja kallad ICA-modellen. Under de senaste fyrtio åren har ICA varit det mest framgångsrika detaljhandelsföretaget inom dagligvaruhandeln. ICAs marknadsdominans i Sverige är internationellt sett speciell – i Europa och i USA brukar de största livsmedelsbolagen oftast vara av typen helägda kedjeföretag. Vad beror ICAs framgång på? I grunden beror det på att ICA har lyckats kombinera stordrift och entreprenörskap på ett förtjänstfullt sätt. ICA är en frivillig kedja som samtidigt har lyckats inkorporera några av mångfilialföretagets fördelar.

Bland annat har man byggt upp kapital genom att liera sig med en utländsk kapitalist. Samtidigt har handlarna haft inflytande över centralbolaget, genom sitt ägande i Hakon Invest. En viktig byggsten i ICA är att de enskilda handlarna i princip inte är bundna att göra sina inköp via ICA AB. De enskilda handlarna är inte heller bundna att köpa de tjänster som ICA centralt erbjuder, exempelvis administrativa tjänster.

Under de senare decennierna har det i ICA funnits en dragning mot ökad franchising, där avtalen mellan handlare och ICA i större utsträckning har kommit att präglas av vikten av upprätthållandet av gemensamma koncept och vården av det gemensamma varumärket – en utveckling som i mycket drivs av konsumenternas ökade rörlighet med tillhörande krav på tydlighet.

Samtidigt som utvecklingen har gått mot ökat ”tvång” i avtalen, har man emellertid lyckats jämka slitningar kring avtal mellan butik och centralbolag genom dialog mellan handlare och tjänstemän. En viktig orsak till denna ”ICA-anda” torde vara att handlarna känner att de ytterst bestämmer, och att de inbördes avtalsförhållandena kännetecknas av ”frivillig samverkan”. Genom sitt ägande i centralbolaget får de enskilda handlarna också del i det gemensamma bolagets vinster, vilket väger upp en minskad handlingsfrihet.



ICA som mångfilialkedja: fallet Baltikum och Norge

ICA är intressant genom att företaget driver helägda livsmedelskedjor i Norge och i Baltikum. I Norge driver man ICA Norge AB. I Baltikum driver man Rimi-butikerna. Dessa livsmedelsaffärer är alltså helägda av ICA centralt (i Norge med visst inslag av franchising). I Norge och i Baltikum använder således ICA inte ICA-modellen. Att jämföra ICA i Sverige med ICA i närområdet blir därför något av ett experiment, där olika organisationsformer kan jämföras.

Det är då intressant att medan ICA i Sverige har varit strålande framgångsrikt, har verksamheten i Norge och i Baltikum gått med förlust, eller levererat måttliga vinster. Att ICA varit så framgångsrikt med sina handlarägda butiker i Sverige, men utan framgång med sina helägda kedjebutiker i utlandet, pekar på att entreprenörskapet i butiksledet, snarare än framsyntheten i centralbolaget, har varit den viktigaste orsaken till ICA:s framgång.

2.2 Exempel: Handelsbanken

Ytterligare ett intressant exempel – också väldigt svenskt – finns inom ”retail banking”. Precis som ICA har varit den mest framgångsrika livsmedelskedjan under de senaste 40 åren, har Handelsbanken varit den i särklass mest framgångsrika banken under samma tidsperiod. Det är också intressant att de har byggt sin framgång på samma slags filosofi som ICA, nämligen en organisationsform och en kultur byggd på decentraliserat beslutsfattande och entreprenörskap i butiksledet. Vid slutet av 1960-talet var Handelsbanken ett starkt centraliserat bolag, där alla viktiga beslut, inte minst kreditbeslut, togs av huvudkontoret. Under 1970-talet gjorde man om organisationen, så att makten flyttades ned på de enskilda kontoren. Samtidigt har ett vinstsystem gjort att de anställda idag är de största delägarna i Handelsbanken. De tjänster som Handelsbankens huvudkontor idag erbjuder de enskilda kontoren är idag i stor utsträckning frivilliga. De enskilda kontoren kan köpa dessa tjänster på annat håll om de vill. Handelsbanken har under 40 år varit Sveriges lönsammaste bank, genom att de lyckats skapa en modell där makten över besluten i stor utsträckning flyttats till de



lokala kontoren. På samma vis som ICA inom dagligvaruhandeln, är Handelsbankens dominans genom sin decentralism ur internationell synvinkel speciellt.



3 Den kommande apoteksmarknaden

I oktober såldes ett flertal Apotek ut till ett antal intressenter. Detta gör att man har nu kan börja skönja vilka aktörer som kommer att finnas på den framtida apoteksmarknaden. Följande aktörer kommer att finnas:

Apoteket AB. Kommer att ha 330 apotek, med en omsättning på 10 miljarder och omkring 3000 anställda

Apoteksgruppen. Kommer att ges 150 apotek, med en omsättning på 3,7 miljarder och omkring 1000 anställda.

Apoteket Hjärtat. Ägs av Altor. Kommer att ha 208 apotek med en omsättning på omkring 7 miljarder kronor och 1500 anställda.

Kronans droghandel. Ägs av Oriola-KD och KF. 170 apotek med en omsättning på 4 miljarder, och med 900 anställda.

Medstop Holding AB. Ägs av Segulah. 62 apotek, med en omsättning på 3 miljarder och 660 anställda.

Vårdapoteket i Norden AB. Ägs av Investor Growth Capital och Priveq Investment. Äger 24 sjukhusapotek med en omsättning på 1,4 miljarder och 230 anställda.

Kännetecknande för alla dessa aktörer är att de alla har för avsikt att drivas som mångfilialkedjor, med eller utan inslag av franchise.

Förutom dessa aktörer har andra signalerat sin avsikt att etablera sig. Livsmedelsförsäljare som Åhléns, ICA, Axfood och Bergendahls kommer att sälja läkemedelsprodukter. Därtill har den globala apotekskedjan Celesio angivit sin avsikt att etablera sig på den svenska marknaden. Vidare har det brittiska företaget Alliance Boots tillsammans med Farmaceutföretagarna deklarerat sin avsikt att bilda ett gemensamt bolag på den svenska apoteksmarknaden.



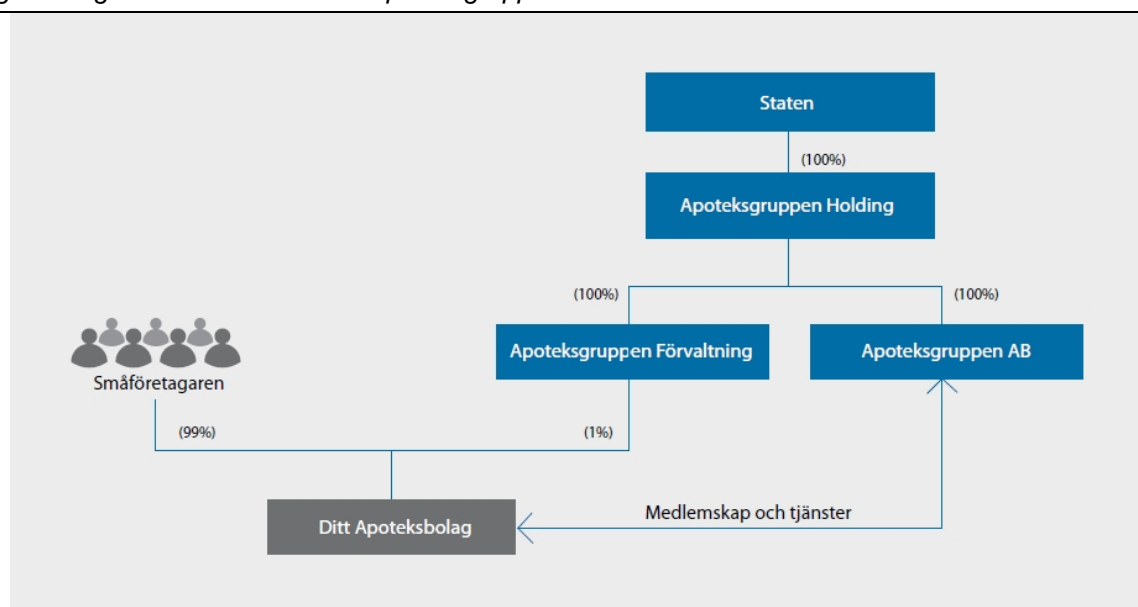
4 Förslaget till apoteksgruppen

Apoteksgruppen AB har i december presenterat ett prospekt för hugade entreprenörer. Vi vill nu studera hur detta förslag står sig i förhållande till vår tidigare rapport. I vilken utsträckning kan det gällande förslaget sägas utgöra ett småföretagaralternativ? Vi riktar strålkastaren på två frågor, nämligen organisationsformen och tjänsteutbudet.

4.1 Organisationsformen

Ovan har vi diskuterat att för att ge maximalt utrymme åt småföretagandet, bör organisationen vara en frivillig kedja. Figur 1 beskriver Apoteksgruppens organisation.

Figur 1 Organisationsschema för Apoteksgruppen AB



Källa: Apoteksgruppen AB

Den stora skillnaden mellan Apoteksgruppen AB jämfört med ICA-modellen är att Staten via Apoteksgruppen Holding kommer att utöva ett 100-procentigt ägande på centralbolaget Apoteksgruppen AB. Därmed kommer medlemsföretagen inte att ha någon kontroll över centralbolaget. Detta gör att Apoteksgruppen AB måste beskrivas som ett franchisekoncept snarare än som en frivillig kedja. Detta ger minskad input från medlemsföretag, och kräver ökat entreprenörskap från den statliga ägaren. Risker finns här att det är de statliga tjänstemännen, snarare än de enskilda apotekarna, som kommer



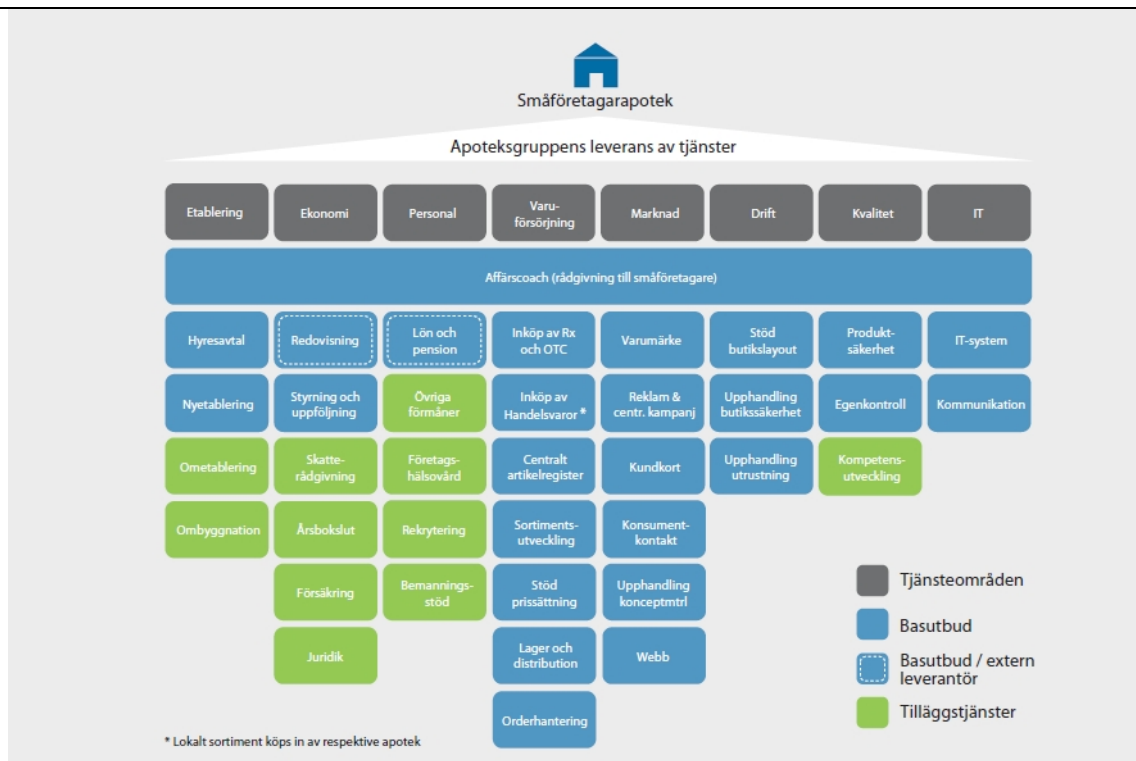
att känna att de ytterst bestämmer över bolaget. Det utvecklas ingen ”apotekaranda” på samma sätt som inom ICA. Företaget kan komma att förlora i entreprenöriell glöd och det blir svårare att jämka slitningar i avtal och organisation.

4.2 Tjänsteerbjudandet

Vad gäller tjänsteerbjudandet, d v s de tjänster som Apoteksgruppen tänker erbjuda apoteken, utgörs de av ett basutbud samt olika former av tilläggstjänster. Apoteksgruppen skriver att tjänsteportföljen är ett resultat av en dialog med småföretagare, apotekschefer, detaljhandlare och olika specialister där dessa har bedömt vilka tjänster som är viktiga för att lyckas på den nya marknaden.

Man bör emellertid göra åtskillnad mellan det att erbjuda viktiga tjänster, och att göra dem obligatoriska. Vi har hävdats att för att maximera småföretagandets möjligheter bör de enskilda apotekarna ges stor handlingsfrihet i sina beslut. Figur 2 visar hur tjänsteutbudet är tänkt att se ut inom Apoteksgruppen.

Figur 2 Tjänsteutbudet i Apoteksgruppen.



Källa: Apoteksgruppen AB

Som synes verkar majoriteten av tjänsterna ingå i det obligatoriska basutbudet, medan bara ett mindre antal är hänvisat till tilläggsutbudet. Om tanken med småföretagarsatsningen är att maximalt underlätta för småföretagare – vad finns det då för poäng att göra tjänsterna obligatoriska? Därmed minskar ju medlemsföretagarens möjligheter att utöva entreprenörskap och hitta bättre egna lösningar, eller att köpa bättre lösningar på marknaden. De leder också till minskad press hos tjänstemännen i centralbolaget att producera tjänster bättre än andra tillbörliga alternativ. Genom att i större utsträckning göra tjänsterna frivilliga kommer det vara lättare att avgöra vilka tjänster som behöver tillhandahållas av centralbolaget och vilka som kan skaffas på annat sätt. Som nämnts ovan i fallet Handelsbanken, kommer tjänster som tillhandahålls av huvudkontoret men som inte efterfrågas av kontoren att försvinna. Motsvarande förhållanden gäller hos ICA.



Sammantaget ger den hårda styrningen i organisationsform och tjänsteerbjudande att Apoteksgruppen riskerar att bli ett kraftigt styrt statligt franchisebolag snarare än en genuin småföretagarsatsning. Apoteksgruppen skriver att "bakgrunden till fortsatt statligt inflytande är att underlätta för småföretagare att etablera sig på apoteksmarknaden samt att säkerställa läkemedelsförsörjningen i hela landet." Det kan i och för sig vara bra att staten utövar inflytande och agerar "riskkapitalist" under uppbyggnadsfasen av ett småföretagarbolag. Med den hårda styrningen finns emellertid en risk att den nödvändiga andan, företagaran, inte utvecklar sig. Bolaget får en karaktär där staten fortfarande uppfattas som boss. Då riskerar själva poängen med småföretagandet att gå förlorad.

Då dessutom Apoteket AB går mot att införa franchisemöjligheter i butiksledet, finns det risk att Apoteket AB och Apoteksgruppen AB kommer att bli väldigt lika i sina profiler. Staten kommer då att äga och driva två apoteksbolag på ungefär samma sätt. Detta riskerar att minska mångfalden i organisationsformer, och ställer större krav på entreprenörskap hos den statliga ägaren.



5 Referenser

Hortlund, Per & Jonsson, Thomas (2008) ”Modell för konkurrensutsättning av Apoteket.” Rapport, HUI.

Hortlund, Per (2009) ”Globaliseringen och de svenska tjänstenäringarna.” Arbetspapper, Globaliseringsrådet.

”Slutlig information till dig som vill äga och driva ett eget apotek. Informationsbroschyr 3.” Apoteksgruppen, december 2009.

Bergström, Fredrik & Ilbäcken, Malin (2007) ”Detaljhandelns organisationsformer.” Rapport, HUI.

