



**Finansdepartementet**

*Avdelningen för kommuner och statligt  
ägande*

*Enheten för bolagsanalys och ägarstyrning*

**Anförande om ekonomiska mål vid årsstämma för Apoteket  
AB**

---

Inledning

Tack för ordet.

För ett år sedan, då bolaget precis förts över till Finansdepartementets förvaltning, talade jag på stämman om bl.a. vikten av att kunna kombinera ett ansvarsfullt och hållbart arbete med ekonomiska mål som främjar en långsiktigt god lönsamhet och ett väl avvägt risktagande. Marknaden såväl som bolaget har under de senaste åren genomgått stora förändringar. För Apoteket AB har det senaste året inneburit fortsatta utmaningar på hårt konkurrensutsatta marknader. Inte minst har Landstingens upphandlingar på vårdmarknaden medfört att ett antal nya aktörer kommit in på marknaden, något som naturligtvis kraftigt påverkar Apoteket AB intjäning. Kraven för att driva en framgångsrik konsumentaffär blir också allt högre på såväl intäkts- som kostnadssidan, vilket inte minst senaste tidens strukturaffärer i marknaden till stor del är exempel på.

En förutsättning för att uthålligt kunna bedriva en apoteksverksamhet i hela Sverige med hög kvalitet är en långsiktigt god lönsamhet, vilket i sin tur bygger på väl anpassade ekonomiska mål.

Punkten gällande ekonomiska mål är viktig för oss som ägare. För drygt ett år sedan tog finansmarknadsminister Peter Norman initiativet till att se över processen för hur vi fastställer och följer upp ekonomiska mål för de statliga bolagen. Som ett led i det arbetet och som en följd av de stora förändringar som skett i sektorn och bolaget de senaste åren ska vi idag besluta om nya mål för Apoteket.

Målen fastställs inom tre kategorier; kapitalstruktur, lönsamhet och utdelningsnivå och jag vill i samband med detta beslut ge en kort bakgrund till vart och ett av de olika målen.

#### Lönsamhetsmål

Lönsamhetsmålet ska ge uttryck för en ambitiös, men samtidigt uppnåelig målbild för bolaget. En viktig byggsten i denna analys är kostnaden för eget kapital som utgör ett golv för lönsamhetsmålet. Genom att sätta ett lönsamhetsmål som något överstiger kapitalkostnaden säkerställs dels att värde skapas över tiden, dels att bolaget drivs så att inte bristande effektivitet leder till slöseri med skattebetalarnas pengar.

Som lönsamhetsmål för Apoteket föreslås 3 procent i rörelsemarginal. Apotekets verksamhet är inte investeringstung och en stor del av kapitalet är icke fysiskt kapital. Ett mått som avkastning på eget eller operativt kapital blir dock mycket volatilt när kapitalbasen är liten. Till exempel om rörelsemarginalen förändras med 1 procentenhet så förändras avkastning på eget kapital med ungefär 6 procentenheter. Rörelsemarginal bedöms därför vara ett bättre mått för Apoteket då lönsamheten i den underliggande verksamheten fångas.

Uttryckt i termer av avkastning på eget kapital skulle det nya målet motsvara en avkastning på cirka 16 procent. Vi anser att det är ett ambitiöst men fullt rimligt mål för den här typen av bolag och nödvändigt för att Apoteket långsiktigt ska vara en hållbar och stark aktör på apoteksmarknaden.

#### Kapitalstrukturmål

Kapitalstrukturmålet, formulerat som ett intervall, utgör ett viktigt styrinstrument för oss som ägare i hur stort manöverutrymme vi vill ge styrelsen för att växa verksamheten.

För Apoteket skall skuldsättningsgraden, justerat för pensionstillgången, uppgå till minst 0,4 och högst 0,8 gånger. Det nya målet ersätter dagens mål på 25-30 procents soliditet. Skuldsättningsgrad bedöms, jämfört med soliditet, vara mer direkt kopplat till bolagets faktiska finansiering och dess finansiella risk. Det nya målet innebär dock att Apoteket över tid behöver minska skuldsättningsgraden.

#### Utdelningspolicy

Utdelningspolicyn syftar till att tillförsäkra ägaren en direktavkastning som vägs av mot framtida kapitalbehov och bolagets finansiella ställning.

I Apotekets fall skall ordinarie utdelning uppgå till mellan 40 och 60 procent av årets vinst, justerat för resultat och skatt hänförliga till pensionsstiftelsen. Målet är i linje med dagens mål om en utdelning på minst 50 procent av årets vinst men med en justerad utdelningsbas.

De årliga besluten om utdelning ska beakta genomförandet av bolagets strategi, den finansiella ställningen samt övriga ekonomiska mål satta av ägaren.

#### Förutsättning och uppdrag

Under arbetet med att ta fram de här målen har en omfattande analys av bolagets verksamhet gjorts. Syftet med denna process är att sätta mål som harmonierar väl med bolagets strategiska plan som gemensamt bedömts som realistisk.

En rad olika förutsättningar har beaktats. Låt mig här kort nämna två av dem:

- Utgångspunkten i projektet har varit att Apotekets uppdrag kvarstår med oförändrat ansvarstagande
- Apoteket har en oproportionerligt stor pensionstillgång vilket påverkar Apotekets nyckeltal, men bolaget kan inte fritt disponera dessa medel. Att justera nyckeltalen så att de blir oberoende av pensionstillgången ger en mer rättvisande bild av den operativa verksamhetens situation.

#### Uppföljning och tolkning

De föreslagna ekonomiska målen ska följas upp i dialog mellan ägare och styrelse.

De ekonomiska målen är långsiktiga och det är naturligt att målen, på grund av årliga fluktuationer i resultatet, till exempel konjunkturbetingade, överskrids vissa år medan de underskrids andra år. Vi är fullt medvetna om att den omställningsperiod som bolaget går igenom till följd av omregleringen inte är slut ännu och att det kommer ta viss tid att nå dessa nya mål. Med det sagt är det dock viktigt att bolaget på såväl kort som lång sikt arbetar för att utvecklingen går i rätt riktning för att uppnå målen.

Jag kan konstatera att bolaget det senaste året genomfört omfattande åtgärder för att komma till rätta med lönsamhetsutmaningen samtidigt som man haft ansvar för att följa och genomföra ett antal viktiga uppdrag enligt ägaranvisningen. Jag är övertygad om att bolaget även fortsättningsvis kommer att arbeta hårt för att vårda detta fina varumärke och framgångsrikt kombinera ett ansvarsfullt agerande med en långsiktigt god lönsamhet.

Avslutning - tack

Jag skulle avslutningsvis vilja tacka Apoteket för ett gott samarbete i den här för oss så viktiga processen. Särskilt skulle jag vilja vända mig till bolagets CFO Jan Johansson, som gemensamt med oss som ägarrepresentanter arbetat fram förslaget till nya ekonomiska mål. Vi har uppskattat att få arbeta tillsammans i den här frågan. Stort tack!

Tack också för uppmärksamheten.