

# Han är redo att slåss för monopolet

**Sanningens stund närmar sig för Apotekets vd Stefan Carlsson. Under våren kommer det slutliga beskedet från EG-domstolen om Apoteksmonopolets framtid. Andra statliga bolag, som det mutdrabbade Systembolaget och fossilbränslefokuserade Vattenfall, framstår knappast som goda etiska föredömen. Frågan är hur Apotekets vd ska lyckas göra anspråk på sitt monopol.**

*Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 2/2005*

Oavsett hur utslaget blir kommer Stefan Carlsson att vässa Apotekets arbete med miljö, etik och socialt ansvar.

– Hållbar utveckling är lika viktigt oberoende av vår marknadssituation. Godkänns monopolet träder ansvaret in att vara en ensam aktör i samhället där alla ska kunna få läkemedel på lika villkor. Då är det självklart att jobba med hållbar utveckling, säger Stefan Carlsson då Dagens Miljö träffar honom på Apotekets huvudkontor i Nacka Strand utanför Stockholm.

Om monopolet däremot upphör blir det möjligt för andra aktörer att komma in på den svenska marknaden för att sälja både receptfria och receptbelagda läkemedel. I ett sådant skede blir Apotekets hållbarhetsarbete ett viktigt konkurrensmedel.

Den nuvarande monopolsituationen för Apoteket innebär ständigt svåra avvägningar.

– Vi har hela tiden en intern diskussion om hur mycket varudetaljist vi ska vara. Ska vi sälja kosmetika till exempel? Hur affärsmässiga ska vi vara?

## **Ni har utvidgat ert miljöarbete till att också omfatta det bredare hållbarhetsområdet. Vilken är den viktigaste anledningen till det?**

– Apoteket är ett samhällsföretag som har ensamrätt att sälja läkemedel. Därför är det viktigt för oss att vara transparenta, visa att vi jobbar långsiktigt och tar ett helhetsgrepp. Det finns också ett starkt tryck från våra medarbetare och kunderna. Miljöfrågorna har nu fått en tydlig plats i helheten.

## **Är du nöjd med vad ni åstadkommit hittills inom hållbarhetsområdet?**

– Vårt tidigare miljöarbete har utgjort en bra bas för vårt arbete och det har varit enkelt att koppla på de andra delarna. Alla våra varor ska ha en tydlig kvalitetsstämpel och därför är det viktigt att de är helt okej också utifrån sociala och ekologiska aspekter. Med ökad konkurrens på marknaden är detta en konkurrensfaktor. Vi har jobbat mycket kring hållbarhetskonceptets alla delar, men visst kan vi bli bättre.

## **Hur kan arbetet förbättras?**

– Internt behöver vi bli bättre på att integrera hållbarhetsarbetet i företagets totala styrning. Annars är det lätt hänt att man utvecklar olika typer av styrsystem som inte hänger ihop, utan bildar olika "stuprör" som exempelvis miljöledningssystem. Vi vill inte ha det separat.

### **Ni har ännu ingen hållbarhetsredovisning. När kommer den?**

– Ambitionen är att ha en hållbarhetsredovisning som är integrerad med årsredovisningen för år 2005, för att tydligt redovisa både internt och externt det arbete som har gjorts. Det är särskilt viktigt att bryta ned hållbarhetstänkandet på ett konkret plan så att det inte bara blir stort och luddigt.

### **Vilken är den största utmaningen för Apoteket inom hållbarhetsområdet?**

– Det är att se till att hållbar utveckling blir en naturlig del av vardagen och inte upplevs som "hokus pokus" vid sidan om. Att arbeta i de tre dimensionerna av hållbarhet - miljö, socialt ansvar och ekonomi - känns väldigt naturligt för oss på Apoteket.

### **Hur viktigt är hållbarhetsarbetet för era affärer?**

– Just nu pågår en diskussion i EG-domstolen om vårt monopol. Blir det en förändring och vi får konkurrens är det naturligtvis en fördel att vi redan jobbar med detta. Då måste vi bli ännu bättre på att föra ut vad vi gör till kunderna så att de väljer oss.

– I en monopolsituation där vi har ensamrätten är det snarast ett samhälleligt krav på oss att jobba långsiktigt så att läkemedel och andra varor tillförs samhället på ett juste sätt.

– När det gäller kopplingen mellan läkemedel och miljön har vi satt fokus på frågan tillsammans med några landsting. Det är en typisk aktivitet för ett samhällsföretag med ensamrätt och vi har ett extra stort ansvar för att lyfta sådana frågor. På en vanlig marknad sköts mycket genom att konkurrenterna bevakar varandra, men det blir ju inte lika naturliga på en monopolmarknad.

### **Hur involverad är du själv i Apotekets hållbarhetsarbete?**

- När jag kom hit till Apoteket för sex år sedan var jag inte speciellt engagerad i miljöfrågor. Men efterhand som jag engagerat mig i dotterbolaget Kemi & Miljö som styrelseordförande, har det blivit en tändning för mig - det är viktiga frågor som står mig varmt om hjärtat. De andra aspekterna av hållbar utveckling ligger sedan länge nära mitt intresse för samhällsfrågor och att det är viktiga angelägenheter. Därför är jag väldigt engagerad och försöker själv driva på i de här frågorna.

### **Er nya vision är: "Vi gör Sverige friskare!" Hur ska ni lyckas med det?**

– Vår vision förutsätter hållbar utveckling, eftersom den kräver att vi tillsammans med hälso- och sjukvården långsiktigt ska hjälpa svenskarna bli friskare. Vi håller på att etablera oss som en aktör i det förebyggande arbetet genom att informera om livsstilsfrågor som motion, rökning och alkohol. Tillsammans med landstingen jobbar vi aktivt med detta och använder apoteken för att nå medborgarna.

– När jag kom till Apoteket slogs jag av att apoteken med sina 90 miljoner kundbesök per år är en underutnyttjad resurs i många avseenden - det är faktiskt tre gånger mer besök än vad hela den svenska hälso- och sjukvården har. Att bara nyttja den kanalen för att bara distribuera läkemedel är ju helt felaktigt.

– En andra sak är att synliggöra egenvården. Är du lite krasslig kan du nöja dig med

att besöka ett apotek för att få rådgivning, i stället för att belasta primärvården. 30 procent av primärvårdsbesökarna skulle kunna klara sig med ett egenvårdsbesök på ett apotek. Vi och landstingen måste synliggöra egenvården och våra medarbetare ska vara duktiga på att ge råd om hur man behandlar sig själv.

– En tredje sak för att uppnå visionen är bra läkemedelsanvändning. Bristerna i denna användning kostar svensk hälso- och sjukvård 10-15 miljarder kronor per år. Och det är hälften av hela notan för läkemedel! Var tionde patient på sjukhusens medicinkliniker ligger där just för att de tagit läkemedel felaktigt. Att jobba tillsammans med hälso- och sjukvården med att förbättra detta är en oerhört viktig uppgift för att dels minska lidandet för den enskilde individen, dels ekonomiskt. Att bidra till att göra Sverige friskare är ett utmärkt exempel på Apotekets hållbarhetsutveckling.

### **Vad tjänar ni på att göra svenska folket friskare?**

– Vår största inkomstkälla är försäljningen av läkemedel och handelsvaror, som omsätter 33-34 miljarder kronor årligen. Men vi har en speciell situation som företag då vi inte ska sälja så mycket som möjligt, utan istället ska vi sälja rätt mängd.

– En annan sak som många företag naturligtvis skulle uppfatta som konstig är att vi byter dyrare läkemedel mot likvärdiga billigare, vilket bygger på den så kallade generikareformen för något år sedan. 2003 sparade samhället 1,2 miljarder på grund av att Apoteket bytte till billigare läkemedel. Just nu spar våra byten ungefär 60 miljoner kronor i månaden. Egentligen försämras företagets resultat, men vi hushållar åt samhället. För att göra det krävs ett långsiktigt arbete med ekonomin.

– Skulle vi vara börsnoterade och ha en kvartalsekonomi skulle vi aldrig orka med det. Ekonomiskt gäller det också att jobba långsiktigt. Därför blir den ekonomiska delen i hållbar utveckling väldigt påtaglig för oss.

### **Apoteket satsar mycket på medarbetarnas hälsa och ni gjorde 2003 ert första hälsobokslut. Varför denna satsning?**

– Ska du leva upp till visionen om att göra svenskarna friskare måste du först och främst städa framför egen dörr. Här tror jag inte vi skiljer oss från andra företag, utan det är en fråga som de flesta företag mer eller mindre jobbar med.

### **Hur ser du på djurtestning för läkemedelsändamål?**

– Vi kommer alltid att ha ett behov av att testa läkemedel på djur. Det vore att ljuga att säga något annat. Däremot ska testerna vara humana, följa strikta etiska regler och efterlevnaden av reglerna ska följas upp noggrant – inte minst internationellt.

### **Hur ser du på djurtestning av kosmetiska och hygieniska produkter?**

– Om jag tycker att man ska vara noga och restriktiv inom läkemedel tycker jag att man ska vara ännu strängare här. Läkemedel handlar trots allt om produkter som ska lindra och bota. Men visst är det ett etiskt dilemma att svara på frågan med vilken rätt kan en art - människan - främja sin egen hälsa på någon annan arts bekostnad. Jag vet att det pågår forskning för att försöka byta djurtestning till tester på enskilda celler och vävnader, det är positivt.

### **Hur driver ni på era leverantörers hållbarhetsarbete?**

– När det gäller handelsvaror testar vi samtliga utifrån miljömässiga perspektiv och ser till att de inte innehåller farliga ämnen. Vi är noga med att kontrollera våra leverantörer också ur andra aspekter, ekonomiska och sociala, så att vi inte hamnar fel.

– Vi nyttjar en särskild transportintegratör för att bland annat säkerställa att miljöhänsynen väger tungt när vi anlitar transportörer och vi diskuterar med våra distributörer, Tamro och Kronans Droghandel, kontinuerligt för att bättre samordna transportererna. Det blir många lastbilsmil för att fylla på 900 apotek!

### **Ställer era större kunder, landstingen, krav på er ur hållbarhetssynpunkt?**

– Många landsting ställer tydliga miljökrav i sina upphandlingar av vår service, men fortfarande är det mest miljö.

### **Hur ser ni till att konsumenterna kan göra miljöanpassade val i era butiker?**

– Här kan vi klart bli bättre, och det är väldigt viktigt. Vi har ännu inte märkt ut i hyllorna vilka produkter som är att föredra ur miljösynpunkt, men det är något som vi tittar på. I år ska vi förbättra marknadsföringen kring hur vi kvalitetssäkrar produkterna, framför allt handelsvarorna. När det däremot gäller läkemedel har vi en tillhandahållandeskyldighet och där har vi således lite svårare att göra något. Ett av våra miljökvalitetsmål är att det år 2006 ska finnas en lättillgänglig miljöbedömning för alla varor som vi själva kan välja i vårt sortiment.

### **Apoteket får i mätningen Svensk Kvalitetsindex hög kundnöjdhet. Hur viktigt är ert hållbarhetsarbete för att uppnå just en god kundnöjdhet?**

– Det är jätteviktigt. Apoteket är ett av Sveriges starkaste varumärken tillsammans med Ica och Ikea. De värden som folk värdesätter när det gäller oss är trygghet, säkerhet, seriositet och producentneutralitet. Alla dessa värden väger tungt i hållbarhetstänkandet. Jag är därför helt övertygad om att Apotekets starka varumärke står och faller med vårt hållbarhetsarbete.

### **Anser du att statliga bolag ska föregå med gott exempel på hållbarhetsområdet?**

– Absolut. Det ska alla bolag göra som lever på skattefinansierad verksamhet, vilket bland annat vi gör till stor del genom läkemedelssubventionen. Alla statliga har ett oerhört stort ansvar för de här frågorna.

– Det handlar inte minst om att de är företag som allmänheten förutsätter är långlivade och skapar god kvalitet i samhället. Så länge som du framför allt har ensamrätt och är en oerhört vital del i samhällets infrastruktur är det jätteviktigt att du håller fokus på just hållbarhetsfrågorna.

### **Tycker du att de statliga bolagen är goda förebilder?**

– Vi alla har allt mer börjat ta ansvar för de här frågorna. Jag tror att samtliga statliga bolag har den här diskussionen på sin agenda. I ägardialogen med staten är det alltid med. Och i ägar krav och verksamhetsavtal med staten lyfts det fram tydligt, men det är inte formulerat som just hållbar utveckling.

### **Var det en överraskning för dig att så många var mutade i Systembolaget?**

– Det är klart att alla har blivit överraskade av omfattningen av det som fanns i Systembolaget. Däremot tycker jag att Systembolagets ledning har tagit ett stort

ansvar för att få ordning på det och visar genom sitt agerande att de just lägger en hållbar utveckling som grund för sitt agerande. De ska ha all heder för det.

### **Är du säker på att inte samma överraskning finns på lut i Apoteket?**

– Vi gjorde själva en intern utredning när media ringde och frågade oss i samband med händelserna i Systembolaget. Vi har tydliga riktlinjer för vad som gäller på det här området. Förutom några få övertramp hade vi lite av det här - det förekom bulle och tårta när leverantörer besökte apotek, men inte mer än så. Jag känner mig trygg att vi har rent på det här området. Men hela debatten i samhället har gjort att vi nu har ett helt annan fokus på de här frågorna. För mig är den absolut viktigaste åtgärden i det här avseendet inte att skriva många fina regelverk, i stället gäller det att ha en inarbetad kultur som inte lockar till den här typen av avarter. Arbetet med hållbar utveckling underlättar en sådan kultur i företaget. Kopplat till detta behövs också ett regelverk för hur man förhåller sig till sina leverantörer. Vi har tydliga avtal med Läkemedelsindustriföreningen om hur det här får gå till.

### **Bidrar det nuvarande Apoteksmonopolet till lägre läkemedelskostnader?**

– Ja, helt klart om man ser till distributionsmarginalerna. Vid en internationell jämförelse har Apoteket väldigt låga marginaler på receptbelagda läkemedel, vilka är de som vi säljer absolut mest av. Det beror på att vi är ett stort riktäckande företag samtidigt som vi inte har vinstmaximering som uppdrag. I Sverige ses ju läkemedel inte som en handelsvara som till exempel mjölk som ska säljas med så goda marginaler som möjligt, utan som en insatsvara som röntgen i sjukvården. Det är avgörande när det gäller priset.

### **Vad innebär det för prisbilden om monolet tas bort?**

– Det återstår att se om en eventuell konkurrensutsättning av läkemedelsområdet innebär en prispress på läkemedel. I Norge har man nyligen gjort stora förändringar. De gick från ett liknande system som fanns tidigare i Sverige, där varje apotek ägs av en apotekare, till att nu ägas av stora multinationella grossistföretag. Där kan man se att en konkurrensutsättning inte har lett till sänkta läkemedelspriser. Det man snarare konkurrerar med är serviceutbudet som öppethållandet.

### **Hur mycket pengar vill staten ha in av Apoteket?**

– Vårt långsiktiga vinstkrav är att vi ska leverera 200 miljoner kronor årligen, vilket är väldigt lågt i förhållande till vår omsättning på 33 miljarder. Kravet är satt utifrån att vi inte ska vara en vinstmaskin. Men ur ett vd-perspektiv är det ganska svårt att ligga och balansera på de 200 miljonerna - en influensa kan avgöra om man hamnar över eller under.

### **Hur fixar ni detta?**

– Vi har klarat vinstkravet bra de senaste åren. Vi fick kompensation i vår distributionsmarginal i samband med generikareformen, men det är ett arbete med väldigt bra återbetalning. Vi fick 200 miljoner kronor i ökade marginaler, men sparade 2003 samtidigt 1 300 miljoner kronor åt staten.

### **Generikareformen, är det bara Sverige som har infört en sådan?**

– Man har provat det i flera länder, men det är enklast i länder med företag av den struktur som vi har, där staten kan bestämma direkt. I andra länder måste man hitta på olika typer av incitamentsystem för att företag ska ta på sig den här uppgiften. I Norge

har man haft enorma bekymmer att få tillbaka pengarna till samhället i försök att skapa besparingar via generisk substitution.

**Ser du någon konflikt med att driva ett företag som både ska vara allmännyttigt och gå med vinst?**

– Det är en väldigt spännande managementuppgift att driva ett företag som har båda målen. Jag mäts inte bara på sista raden av resultaträkningen, utan såväl vad jag åstadkommer för samhället som resultatet jag levererar. Internt måste jag ständigt föra ett resonemang som är mer komplicerat än att bara prata om ekonomi. Hållbar utveckling är då till en hjälp i och med att det gäller att väga ihop de tre delar miljö, socialt ansvar och ekonomi för att få en så bra verksamhet som möjligt.

**FAKTA/Stefan Carlsson**

Titel: Vd för Apoteket AB.

Ålder: 50 år.

Lön: Nästan 2 miljoner kronor (2004).

Familj: Fru och två döttrar, 26 och 18 år.

Bostad: Bostadsrätt vid Vaksala torg i Uppsala.

Fritid: Motionscykling, promenader med hunden och läsning.

Utbildning: Statsvetare samt företags- och nationalekonom.

Tidigare jobb: Regiondirektör i Region Skåne där han skötte sammanläggningen av regionen, 1999-97. Dessförinnan fem år som landstingsdirektör i Jämtlands län.

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Livsmedelsverket, ordförande i Kemi & Miljö Konsulterna AB och styrelseledamot i Adara AB.

**FAKTA/Apoteket AB**

Styrelseordförande: Jan Bergqvist.

Anställda: 12 600, varav 90 procent kvinnor.

Vinstkrav från staten: 200 miljoner kronor per år.

Antal apotek: 900, som har 90 miljoner årliga kundbesök.

Helägda dotterbolag: Kemi & Miljö Konsulterna AB, Institutet för Hälso- och Sjukvårdsekonomi AB, Förvaltnings AB Tanken, Adara AB och Apoteket International AB.