

Vårdapoteket – utveckling under Investor Growth Capitals ägande

Bakgrund

Under 2009 inleddes en avreglering och privatisering av den svenska apoteksmarknaden, en marknad som karakteriserats av låg tillväxt och små marginaler. Drygt 20 små kluster av apotek skulle fördelas på 4-6 nya ägare. Ökad effektivitet och större möjligheter att arbeta med egna varumärken skulle kunna leda till förbättrade marginaler. Samtidigt bedömdes det finnas en risk för en omfattande nyetablering och ökad konkurrens från dagligvaruhandeln.

Tillsammans med Priveq utarbetade Investor Growth Capital en strategi med målet att skapa en nischad aktör med enbart sjukhusapotek, Vårdapoteket, med möjlighet till ökad lönsamhet med begränsad risk.

Auktionsprocessen

Ett stort antal, fler än 10, aktörer var intresserade av att förvärva de erbjudna klustren och deltog i auktionen. De kluster som var störst, låg i storstäder och hade störst försäljning av handelsvaror genererade det största intresset och såldes för de högsta priserna.

De kluster som förvärvades värderades generellt till 5-8x EBITDA. Det av IGC och Priveq förvärvade Vårdapoteket hamnade i den lägre delen av intervallet, men prisbilden var relativt homogen. EBITDA-multiplarna relaterade till den rena butiksrörelsen och måste sedan belastas med overhead som köparna själva fick ordna. I Vårdapotekets fall motsvarade overhead i stort sett EBITDA, vilket resulterade i en multipel på cirka 10x.

Värdeskapandeplan för Vårdapotek

Sjukhusapotek har stabila kundflöden och lokala monopol. I Vårdapotekets fall var bedömningen att det fanns en stor potential i att öka säljytan per apotek, utnyttja den potential som själva sjukhuspersonalen erbjöd och dra nytta av möjligheterna till merförsäljning av handelsvaror. Utöver detta fanns det möjligheter att driva sjukhusens interna administration och rådgivning.

Vårdapoteket 2010-2013

Under Priveqs och IGC ägande ökade Vårdapotekets omsättning per apotek. Apoteken renoverades och säljytan ökades i genomsnitt med cirka 60%. En stor tillströmning av sjukhuspersonal uppnåddes. Den svaga säljkulturen förstärktes och receptraderna ökade. Konceptet Vård & Omsorg startades och uppnådde en omsättning om 400 Mkr.

Totalt steg omsättningen från 1,400 Mkr till 2,100 Mkr och EBITDA från 23 Mkr till 74 Mkr.

Mkr	Omsättning	EBITDA
2010	1.400	23*
2011	1.760	38
2012	1.919	48
2013	2.139	74

*Pro forma

Nästan hela resultatlyftet förklarades av omsättningsökningen, i och med att kostnaderna inte minskade under något år under ägarperioden. Resurserna återinvesterades istället, bland annat i tre nya apotek.

Exit

I mars 2013 upphörde den lock-up som förhindrade försäljning av de tidigare förvärvade apoteken. Priveqs och IGC:s plan var att avyttra Vårdapoteket vid utgången av 2013 då alla operationella förbättringar slagit igenom fullt upp.

Under 2012 uppvaktades dock Vårdapoteket och dess ägare av en rad konkurrenter. Givet det starka intresset beslutade ägarna att inleda en avyttringsprocess med målet att genomföra en exit i april 2013.

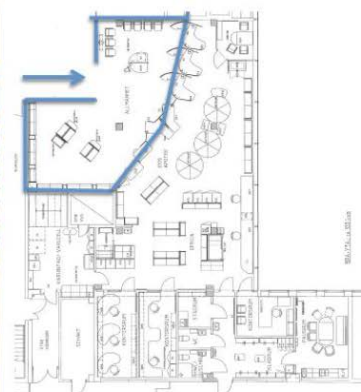
I april 2013 avyttrades Vårdapoteket till Hjärtat. Jämfört med det investerade beloppet innebar avyttringslikviden en avkastning om 3,7x. Investeringen i och avyttringen av Vårdapoteket skedde till i stort sett samma EBITDA-multipel. Värdeökningen förklarades därmed till absolut största delen av den operationella förbättring som skedde under Priveqs och IGC:s ägarskap.

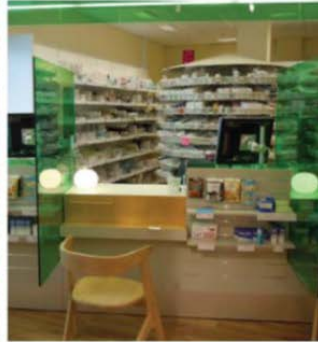


FÖRE

2010-03-01

Kundytan utgör endast 22% av totalytan. I bakutrymmena finns bland annat ett kontor som inte används. Även i övrigt kan vi optimera ytorna bakom receptkanalen för att få ett kundvänligare apotek.





EFTER 2012 APRIL

Vi har byt ut de gamla receptkanaldiskarna, och placerat de nya längre in mot officinen. Öppnare glaspartier har öppnat upp hela fronten och gjort oss synligare i centralhallen. Vi har skapat en dubbelt så stor kundyta, och möjlighet till en utgångskassa, samt betydligt fler hyllmeter för vårt egenvårdssortiment. Här har vi fullt ut fått in vårt nya butikskoncept inklusive vår ny receptkanal.

