

## Spaning

# Ica - starkare än någonsin, men ändå inga garantier för fortsatt framgång

Icas position på den svenska dagligvarumarknaden är ohotad och starkare än någonsin - oaktat om vi mäter marknadsandelar eller samlad lönsamhet inom hela kedjesystemet. Positionen är resultatet av många decenniers konsekvent arbete där man i små steg stramat upp samarbetet inom kedjan och genomfört många framsynta satsningar - men också dragit nytta av strategiska misstag och brist på initiativ hos konkurrenterna.

En viktig förklaring till framgången är det totalgrepp Ica tagit på etableringsområdet. Det innehåller allt ifrån att kartlägga och hitta de bästa lägena till att utveckla gemensamma finansieringslösningar (det så kallade 91/9-konceptet, där Ica centralt stöttar nya etableringar och låter köpmännen successivt förvärva sin butik). Samt sist men inte minst förmågan att dra till sig landets bästa handlarämnar.

Men på en snabbt och ständigt föränderlig dagligvarumarknad är inget av detta någon garanti för evig framgång. Ica såväl som övriga aktörer kommer att möta många och komplexa frågeställningar och tvingas till svåra strategiska val.

## ● Klarar Ica att hantera de nya konsumentbehoven?

Icas nuvarande formatstrategi, de fyra profilerna, togs fram i en helt annan marknadsituation än dagens. Sedan dess har till exempel lågpris blivit en etablerad företeelse som tagit en betydande del av marknaden. Här tycks Ica just nu famla i en viss osäkerhet, bland annat efter reträtten från partnerskapet med Netto. Convenience, bekvämlighet, är ett annat format som växer starkt internationellt men där Ica knappast har något riktigt vasst kon-

# ICA

Ica - styrkan i dag är ingen framtidsgaranti.

cept och heller inte jagar de nödvändiga lägena. Men framförallt har vi en mängd nya konsumentbehov som är på väg från nischer till massmarknad - hälsa, etnisk mat, färdiglagat för att nämna några stora trender. Sådana kräver ofta tydliga, uttalade koncept för att lyckas. Vi ska heller inte glömma bort näthandeln, som Ica drog sig ur men som säkert i någon form kommer att spela en roll i framtiden.

Att identifiera de långsiktiga konsumentbehoven och med kraft omvandla dessa till konkreta och affärsmässigt lönsamma strategier och koncept blir helt avgörande för om Ica ska behålla ledartröjan.

## ● Kräver framtiden nya samarbetsmodeller?

Ica har av tradition en samarbetsmodell byggd på nära samspel mellan den centrala organisationen och de enskilda köpmännen. Delägarskapet har varit en viktig faktor. När nu 60 procent av bolaget ägs av globala Ahold och 40 procent via börsnoterade Hakon Invest förändras förutsättningarna. Frågan om det på sikt går att mäta två separata (och hungliga) plånböcker är laddad med

sprängstoff. Vi kan säkert vänta oss en och annan intressekonflikt i framtiden.

I en föränderlig och konkurrensutsatt värld krävs också ett tajtare och mer integrerat samarbete än vad dagens Ica-avtal medger. Det kan inte uteslutas att vissa koncept måste drivas i stram franchisingform eller rent av helintegreras för att nå framgång. Samtidigt börjar handlingsutrymmet för de enskilda Icahandlarna att krympa så mycket att både det personliga engagemanget och anpassningen till den lokala marknaden är i farozonen.

Så mycket talar för att framtidens samarbetsformer inom Ica både handlar om hårdare styrning och om att släppa fram mer frihet och kreativitet hos de lokala handlarna.

## ● Vad händer med Ahold?

Även om Ahold lyckats ta sig igenom sviterna efter finansskandalen och det efterföljande börsraset så är osäkerheten kring företagets framtid stor. Styckning och utförsäljning är ett scenario som målats upp, ett samgående med till exempel Delhaize en annan. Ökat sanningshalten i de många ryktena så måste Ahold, om man ska överleva i sin nuvarande form, öka graden av samverkan och integration mellan företagets olika delar. Inte som idag i huvudsak fungera som ett löst sammanhållet investmentbolag inom internationell dagligvaruhandel.

I ett kort tidsperspektiv klarar sig Ica bra på egen hand. Skulle banden med Ahold på sikt upplösas skapas intressanta möjligheter till nya strukturgrepp i branschen. Då är Ica i en mycket bra situation att man på många sätt utgör nyckeln till den nordiska dagligvarumarknaden.

## ● Kommer Ica att tillåtas växa?

Ica är sedan många år hårt punktbevakat av konkurrensmyndigheterna, som gång på gång utreder frågan om eventuell skadlig konkurrens, och som lagt ett antal begränsningar kring hur Ica får samarbeta, bland annat vad gäller prissättning. Frågan är dock om det finns någon realistisk möjlighet att få bukt med Icas bitvis dominerande marknadsposition - att kräva en styckning är nog väl magstarkt för Konkurrensverket.

Däremot får nog Ica finna sig i att en ytterligare expansion inom traditionella dagligvaror knappast är möjlig. Men det finns alternativa möjligheter att växa, till exempel inom specialvaror och inom snabbmats- och storköksområdet. Men också med tjänster av olika slag. Satsningen på Ica-banken får ses som ett första steg.

Icas agenda inför framtiden är således lång, komplex och kräver snabba och konsekventa beslut, som kanske inte alltid kan byggas på den konsensus med handlarna som varit tradition inom företaget.

Så kanske är den största utmaningen istället intern - att driva igenom kontroversiella och nytänkande beslut utan att spräcka själva grundfundamentet bakom Icas framgångar: de motiverade handlarna.



MAGNUS BERTHLING  
Konsult specialiserad  
på ledarutveckling

