

En döende dinosaurie

– eller kanal för framtidens medvetna konsument?

Kooperationen har tappat mark sedan storhetstiden på 1970-talet. Nu går de nordiska länderna skilda vägar. Hur ser det ut om tio år? Är Coop Sverige kvar som en av spelarna på banan.

Även om vi under senare tid sett vissa tecken på att det hårt sargade Coop Sverige börjar få näsan ovanför vattnet, kan inget dölja den kooperativa idéns svåra kris. Bakom den svaga lönsamheten döljer sig djupgående problem – från själva grundstrukturen (Behövs vi? Hur ska vi ägas? Vad är vårt mål?) till marknadsstrategin (Hur möta den allt hårdnande konkurrensen? Vilka kanaler ska vi satsa på?). Till detta kommer för stora kostnader samt avsaknad av kontinuitet och entreprenöranda i organisationen. En bedömning av den svenska dagligvaruhandelns framtid kan därför omöjligt göras utan att man ställer frågan: finns Kooperationen kvar om tio år?

En diskussion om Kooperationens framtid kräver en historisk tillbakablick. Tanken att konsumenterna kollektivt ska äga sin egen detaljhandel ("handla av dig själv") föddes i en tid där konkurrensen på marknaden ansågs fungera dåligt (till exempel "galoschmonopolet"). Ideologi och värderingar kom att styra konsumentens val av butik. Man hade stark lojalitet mot antingen Kooperationen – eller mot den privata handeln. Själva erbjudandet, pris och mervärdet kom ofta in andra hand.

Den kooperativa idéns snabba expansion från 1930-talet och framåt blev ett imponerande företagsbygge. Det spände över handelns hela värdekedja, men även över många tjänsteområden, som försäkringar, resor och begravnings.

Kooperationen var under en lång tid också mycket öppen för innovationer. I dag självklara saker som självbetjäning, stormarknader, lojalitetsprogram, egna märkesvaror med mera är alla från början kooperativa idéer.

Den kooperativa tanken nådde sin topp i början av 1970-talet, för att sedan tappa mark när nya vindar började blåsa i samhället och konsumenternas köpbeteenden förändrades. Vem som ägde butiken blev allt mindre intressant, i stället flyttades fokus mot sortiment, pris och service. De nya konsumentvärderingar som växte fram – som intresse för miljö, hälsa och etik – hade Kooperationen inte monopol på. Sakta men säkert blev marknaden en öppen spelplan. Konsumenterna blev allt mer ombytliga och lojaliteten från gamla kunder var inte given. I det nya konsumentlandskapet som utvecklades från 1980-talet och framåt, blev den privata handeln och främst Ica den stora vinnaren.

Så sent som i början av 1990-talet hade Kooperationen fortfarande stora möjligheter att vända trenden. Man hade en förhållandevis integrerad organisation som rimligen borde förmått skapa högre driftseffektivitet än både Ica och D-gruppen, som vid den tiden var splittrade och decentraliserade. När Kooperationen avyttrade sina industrier var det i sig ett riktigt strukturgrepp. Men det frigjorda kapitalet användes till strategiskt vecksamta och mindre lyckade inköp inom specialvaruhandeln i stället för att investeras i kärnverksamhet.

Undantaget var stormarknaderna. Efter förvärvet av B&W fick Kooperationen i princip monopol på marknaden. Men detta ledde till stagnation, som i sin tur öppnade dörren för Icas framgångsrika Maxisats framgång.



Platsar på Jurassic Park, eller?

Foto: Lars Thulin

fk Gästkrönikör



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

samheter mot olönsamma svenska) samt nationella särintressen. Krisen var därmed ett faktum och kunde inte döljas.

Finns det då en långsiktig framtid för Kooperationen? Kan idén överhuvudtaget överleva? Kan kooperativa idéer rent av gå en renässans till mötes?

Principiellt har Kooperationen två strukturella huvudvägar att välja mellan:

● **"Göra en sparbank"**. Det handlar om att separera konsumentambitionen ifrån butiksverksamheten, och låta den senare få en ny och tydligare ägarbild som ger långsiktiga förutsättningar för effektivitet och konkurrenskraft. I klartext: att göra vad Sparbanken Sverige gick igenom för ett antal år sedan. Det kan ske genom att dela ut aktier till medlemmarna och skapa handel med dessa via en börsintroduktion, och eventuellt kombinera med ett kapitaltillskott eller samgående med en industriell partner (intresserade kandidater lär inte saknas). Konsumentverksamheten får i detta scenario leva sitt eget, helt separata, liv utan att bli bakbunden av en hårt konkurrensutsatt butiksörelse.

En verksamhet som skulle kunna byggas kring dagens Mederakort, kanske integrerat med en internetportal där man bedriver konsumentupplysning, gör prisjämförelser och skapar attraktiva erbjudanden för sina medlemmar till exempel via gemensamma upphandlingar (så kallad co-buying).

● **"Hitta tillbaka till ideologin"**. Då bevaras kopplingen mellan konsumentverksamheten och butikerna, men inriktas på värderingar som morgondagens konsumenter upplever som angelägna och som den privata handeln kanske inte riktigt förmår fånga upp. Det kan handla om en långt driven inriktning på hälsoriktigt mat eller något så fundamentalt som säkerställa att det finns lättillgängliga, lokala basbutiker nära konsumenterna. Det senare har den brittiska Kooperationen i en strategisk reträtt med framgång fokuserat på. Många av dagens volyminriktade butiker och stormarknader passar då knappast in i strukturen utan får säljas av. Kooperationen tar rollen som nischaktör och vägvisare för medvetna konsumenterna snarare än som en aktör för de breda massorna.

Oavsett var den ideologiska debatten (och det efterföljande strukturarbetet) landar så finns det inom butiksörelsen många operativa frågeställningar som Kooperationen omgäende behöver ta tag i:

● **Öppna för samarbeten och partnerskap.** Trots misslyckandet med Coop Norden behöver Kooperationen vitala samarbetspartner för att skapa konkurrenskraft och få skalfördelar. Kanske finns dessa partner utanför den slutna kooperativa världen. Det handlar inte bara om varuförsörjning utan också om konceptutveckling, drift av nya koncept och marknadsföring.

● **Mer franchising.** Kooperationen har i tysthet men med gott resultat redan börjat överlåta till egna företagare att sköta mindre butiker. Franchising i en eller annan form borde kunna utvidgas även till större butiker och bli en strategisk viktig del i framtidsstrategin. Kanske kan man till och med ta på sig rollen som en naturlig hemvist för branschens frithetsluskande entreprenörer, när nu Ica och Axfood väljer att strama upp sina koncept.

● **Kontinuitet i ledarskapet.** Oaktat vilken övergripande struktur och strategi som väljs behöver Kooperationen mer än någonsin ett uthålligt, starkt och synligt ledarskap som tydligt kan peka ut vägen, speciellt i ett skede när man överger gamla inrotade principer och arbetssätt och ger sig ut på okänt vatten.

Kooperationen står inför en rad svåra och komplexa beslut om man ska lyckas bryta den nedåtgående spiralen. Man måste ifrågasätta gamla principer och tänka nytt utanför invanda ramar. Man måste hitta lösningar för framtidens nya konsumenterna snarare än för sina gamla, traditionella stödtrupper.

Som utomstående slås man av hur lite debatt som verkar föras kring de viktiga strukturella grundfrågorna. Kanske är denna debatt för svår, kanske måste man komma närmare åttestupan först. Men risken är att det då är för sent.

Samtidigt bör man akta sig för att underskatta den kooperativa idén och döma ut dess framtida möjligheter. Ideologi och värderingar – i någon form – kommer säkert att styra mycket av framtidens konsumentbeteende. Dock knappast frågan om vem som äger butiken utan i första hand vad företaget i ord och handling verkligen står för.

Magnus Berthling är konsult som arbetar med affärsutveckling, struktur- och strategifrågor inom detaljhandeln.

Han ger i en serie artiklar sin syn på framtidens branschens stora aktörer och vilka utmaningar de står inför.

Tidigare artiklar: Ica (12/1)