

# Axfood – börssuccén som behöver växla upp

**Axfood som säkert motivera** börskursen ännu en tid framöver. Men någon gång kommer även kortsiktiga börsanalytiker att börja ställa frågor om framtiden och avkräva ledningen för Axfood en betydligt mer offensiv strategi än vad man visar upp i nuläget, skriver Magnus Berthling i sin analys.

Det finns säkert många som har åsikter om Axfood. Men ingen kan förneka att förvandlingen av det lösa och ostrukturerade "tredje blocket" till ett tydligt, börsnoterat och helintegrerat kedjeföretag en gång för alla stuvade om den svenska dagligvaruhandeln. Axfoods korta historia talar sitt tydliga språk.

● **Börssuccé.** Bildandet av Axfood 1999 såg initialt inte ut att bli någon större succé på börsen. Värderingen av bolaget var till en början näst intill pinsamt låg, men efter en bottennotering på 48 kronor utvecklades Axfood till en kursrakat som nyligen toppade på 278 kronor. Axfoods kursframgångar banade också väg för det kraftigt ökade intresset för detaljhandelsföretag som vi sedan dess sett från börsen och olika riskkapitalister. Bolagets lönsamhet får också sägas vara stabil om än inte himlastormande, vilket inte minst resultatet för 2006 om 1,2 miljarder kronor indikerar.

● **Etableringen av lågpris.** Få trodde på allvar att lågpris hade någon större framtid i Sverige innan Axfood tog den lokala västkustföretelsen Willys och utvecklade den till en rikstäckande kedja. Konceptet var väl avvägt – vid tidpunkten markant lägre priser än övrig dagligvaruhandel men ändå med en sortimentsbredd och en tillräcklig andel kända varumärken för att merparten av landets konsumenter skulle känna sig hemma.

● **Styrkan i helintegrerad drift.** Axfood visade på kostnadseffektiviteten i att ta ett lokalt väl fungerande affärskoncept, mångfaldiga det och skapa stordriftsfördelar genom att driva verksamheten helintegrerad med en strömlinjeformad varuförsörjning.

Den enda kritik man kan rikta kring bildandet av Axfood är egentligen att det borde ha skett långt tidigare. Lck med tanken att Axfood i någon form hade bildats av svenska 1990-talet och dessutom lyckats behålla och utveckla B&W. Då kunde det svenska dagligvarulandskapet ha sett radikalt annorlunda ut, kanske med Axfood som marknadsledare i stället för Ica.

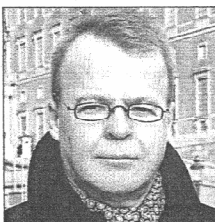
**Men alla framgångar till** trots kan Axfood i likhet med svenskens andra aktörer knappast vila på gamla lagrar. Inom Axfood finns ett antal strukturella och strategiska frågeställningar att ta tag i.

● **För många ägg i Willys varukorg?** Mycket tyder på att konceptet Willys börjar slå i takt, och att det inte finns utrymme för alltför många fler enheter. Försäljningsutvecklingen i de enskilda butikerna börjar mattas, en viss kannibalism kan skönjas mellan enheter som ligger för tätt och så vidare. Med en lönsamhet inom koncernen som nästan uteslutande kommer från Willysdelen så behöver Axfood snabbt hitta några kompletterande – men lönsamma – ben att stå på.

● **Hemköp – för evigt "stucked in the middle"?** Hemköp var en gång svensk dagligvaruhandels i särklass starkaste varumärke, skapat via framgångsrika kampanjer som till exempel "när jag blir stor vill jag bli värphöna hos Hemköp". Men under senare år har värdet i varumärket kraftigt eroderats. Hemköp har kommit att framstå som ett dyrt alternativ utan att erbjuda några utmärkande mervärden. En vändning för Hemköp har utlovats i ett oändligt antal kvartalsrapporter, men frågan är när (och om) den kommer? Den strategiska frågeställningen är också om det räcker med småskruvande inåt och utåt (som den aktuella hälsosatsningen) för att få till en vändning, eller om Hemköp behöver förändras radikalt från grunden, med ett helt nytt koncept. Samtidigt kan man fråga sig om den starka emv- och lågpriskultur som idag dominerar Axfood är rätt miljö för att genomföra en drastisk förändring av Hemköpkonceptet? Kanske borde man överväga en helt annan strukturell hemvist, till exempel en utländsk partner som kan bringa in nya och friska idéer.

● **Vad göra med Willys Hemma?** Willys Hemma blev en halvhjärtad satsning som kom in fel från början och som har hamnat i kläm mellan hard discounters som låpriskonkurrenterna Lidl och Netto, och traditionella supermarketbutiker. I nuläget torde

## fk Gästkrönikor



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

det knappast finnas några förutsättningar att uppnå vare sig tillräckliga stordriftsfördelar eller att slå igenom hos konsumenterna. Den enda vägen ur knipan är förmodligen en försäljning (sannolikt på dåliga villkor) eller något annat, mer drastiskt strukturgrepp som involverar hela koncernen.

● **Den uteblivna strukturaffären.** Tidigt i Axfoods historia utlovades en stor, nordisk strukturaffär. Därav blev intet. Många diskussioner lär ha förts varför man osökt frågar sig varför allt verkar ha runnit ut i sanden? Med det havererade Coop Norden i färskt minne är frågan om nordiskt samarbete kanske inte akut. Men för att säkerställa en fortsatt expansion och utveckling av Axfood krävs det ändå på sikt mer muskler och större volymer. Ett storskaligt strukturgrepp behöver dock inte nödvändigtvis resultera i en nordisk dagligvarukedja, utan kan bestå i separata lösningar för de olika kedjorna inom koncernen.

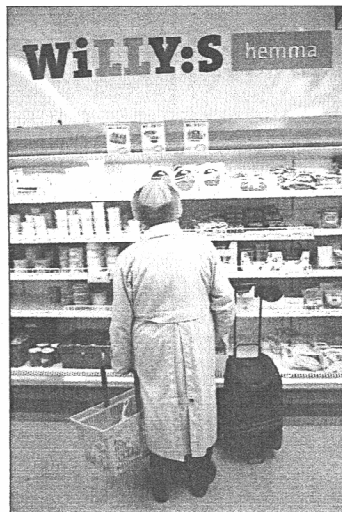
● **Öförmåga att samarbeta med fria köpmän.** Den destruktiva Vivo-affären må vara löst och har givit Axfood 100 friska miljoner i skadestånd. Men händelsen indikerar ändå att dagens Axfood har stora svårigheter när det gäller att samarbeta med fria entreprenörer och att man inte behärskar franchising som driftsform på ett tillräckligt bra sätt.

● **Våga satsa på nya verksamheter.** Axfood behöver som nämnts fler ben att stå på. Men att köpa in någon befintlig verksamhet är knappast möjligt på den redan hårt koncentrerade svenska dagligvarumarknaden. Då återstår bara att investera i nya koncept, som helst också fångar upp nya behov på marknaden. Detta kräver idéer, kreativitet men också ett visst mått av mod och risktagande. Kanske skulle Axfood till och med kunna bli ett "växthus" för nya dagligvaruidéer som på sikt knoppas av och får stå på egna ben.

**De strategiska möjligheterna** är många. Att ge sig in i stormarknadssegmentet är kanske det mest närliggande och då genom att ta en helt annan position än Coop Forum och Maxi Ica. Ett partnerskap med någon som kan specialvaror verka då logiskt (en lämplig och i nuläget framgångsrik släkting vid namn Ahlénus finns ju redan). En annan möjlighet är så kallade price clubs, som visserligen testats halvhjärtat i Sverige och fallerat, men är en kraftigt växande företelse på många andra marknader. Eller att satsa på convenience, bekvämssegmentet, som är sorgligt eftersatt i Sverige där ingen (med undantag av Reitangruppen) verkar satsa helhjärtat.

Det finns också många nischområden i dagligvaruhandels periferi som borde vara intressanta för Axfood. Man missade nyligen hela omstruktureringen av svensk hälsofackhandeln som kunde ha blivit en grund och ett första steg för att fånga den mycket starka hälsovåg som vi ser världen över. Etnisk mat, färdiglagat, djupfryst är andra exempel på nischer som ligger och väntar på en stark, innovativ och uthållig aktör.

Historiska meriter gör att Axfood säkert kan motivera sin nuvarande börskurs en bra tid framåt. Men någon gång kommer även kortsiktiga börsanalytiker att börja ställa frågor om framtiden. Då kommer ledningen för Axfood att avkrävas en betydligt tydligare och mer offensiv strategi än vad man visar upp i nuläget. För alla framgångar i nuläget till trots så behöver Axfood lägga in både en och två nya växlar inför framtiden.



En halvhjärtad satsning som kom in fel från början?

Foto: Janerik Henriksson/Scanpix

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

Han ger i en serie artiklar sin syn på framtiden för branschens stora aktörer och vilka utmaningar de står inför. Tidigare artiklar: Ica (12/1), Coop (2/2).