

Andra nyckeltal gäller för Lidl

Att Lidl stannar på den svenska marknaden i rollen som prispressare, är det troligaste alternativet, skriver Magnus Berthling i en analys av den tyska lågpriskedjan.

Lidls påverkan på den svenska dagligvarumarknaden efter entrén 2003 är inte helt lättanalyserad. Det beror främst på företaget självt – som är extremt tystlåtet och slutet om verksamheten och vad kedjan har för ambitioner.

Det konkreta utfallet av Lidls etablering i Sverige så här långt blir därför i mycket uppskattningar. En bedömning är att de 117 butiker som fanns vid årsskiftet under 2006 omsatte cirka 3,5 miljarder, vilket skulle motsvara en marknadsandel på 2,2 procent. Av Lidl oberoende uppgifter har talat om en förlust 2005 på nästan en miljard kronor, något som säkerligen byggdes på ytterligare under 2006. Det är stora tal men kanske ändå inte helt förvånande. Beträkt att de flesta butikerna är nybyggen i egen regi och lägg till kostnaden för att sätta upp distributionscentraler och en helt ny driftorganisation från grunden.

Det går alltid att diskutera om utfallet så här långt kan betecknas som ett fiasko eller rent av som en måttlig framgång. Men kom ihåg att Lidls inträde på den svenska marknaden blev en kulturchock för åtskilliga svenska konsumenter. Många ryggade tillbaka för det kompromisslösa hard discount-koncept som lågpriskedjan visade upp: lagerliknande lokaler, helt okända varumärken och avsaknad av allt som kan betecknas som värme och personlig kontakt i butikerna.

Till detta kommer att tysk kultur av tradition haft ett imageproblem hos oss svenskar – bortsett från att vi gillar deras bilar. Allt som är tyskt anses ofta stå för något tråkigt, i bästa fall präktigt och när det gäller mat specifikt också med en svag misstanke om att de mörka köttbitarna nog är manipulerade på ett sätt som livsmedelsverket inte skulle gilla.

Men även värderingar förändras över tiden och vad det lider så kommer nog fler och fler svenskar att börja betrakta sig som européer – även när det gäller synen på dagligvaruinköp och vad det ska kosta.

Men effekten på dagligvarumarknaden är långt större än de 2,0–2,5 procent Lidl hittills knapat åt sig. Lidls entré satte skräck i konkurrenterna och tvingade fram snabba prisanpassningar och en effektivisering av det bakomliggande arbetssättet. Prisskillnaderna mellan Lidl och övrig handel blev därför inte så stor som många först hade förmodat.

Men framför allt insåg branschens aktörer att en riksomfattande nyetablering av en utländsk kedja faktiskt var möjligt om det bara finns beslutsamhet och självförtroende. Varför skulle inte Aldi, Carrefour, Tesco, Metro med fler kunna göra om samma resa? "Lidleffekten" fick hela branschen att skärpa sig och professionaliseras ytterligare ett snapp.

Lidl är ett företag som växt upp i skuggan av Aldi som i sin tur anses vara själva prototypen för en effektiv och kompromisslös lågprisaktör. Lidl som butiksformat kom i gång sent, första butiken öppnades 1973, men har sedan expanderat i en näst intill makalös takt – man har nu över 4 000 butiker runt om i Europa. Under 2006 passerades årkerivalen Aldi i omsättning. Lidls omsättning om 405 miljarder kronor fördelar sig dock på flera olika butiksformat.

Lidls ägarstruktur är medvetet konstruerad för att förhindra insyn. I toppen finns en huvudstiftelse som i sin tur kontrollerar två dotterstiftelser. Butiker och grossistverksamheten är sedan uppdelad i närmare 500 mindre bolag, vilket gör till exempel kraven på öppen redovisning mindre. Finansieringen av den starka expansionen

fk Gästkrönikör



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

sionen var länge ett mysterium. Dock verkar det huvudsakligen ske genom kortfristiga lån – till god ränta – från förmögna, tyska privatpersoner. Ingen tycks därför ha någon riktigt säker bild av hur finansiellt stabil företagsbygget Lidl egentligen är.

Klart är dock att Lidl på många sätt jobbar med helt andra nyckeltal än den övriga dagligvarubranschen. Resultatet är som nämnts inte känt men spekuleras ligga i nivå sex, sju procent, vilket är klart över branschsnittet för en traditionell supermarketkedja. Personalkostnaden ligger sannolikt under sex procent och så vidare. Det stora övertaget finns dock när det gäller inköpspriserna och i kombinationen stor omsättning – begränsat antal artiklar – huvudsakligen egna märkesvaror. Gör vi ett mycket grovt räknexempel och jämför en traditionell supermarketkedja med 50 miljarder kronor i årliga inköp och 25 000 artiklar landar vi på två miljoner kronor per artikel i snitt, medan Lidl när 100 miljoner kronor per artikel, beräknat på 3 000 artiklar och 70 procent av Schwarzgruppens omsättning. Läger vi sedan till att merparten av detta är egna märkesvaror, säkerligen tufft upphandlade av underleverantörerna, att det krävs en väsentligt mindre organisation för varuförsörjning och så vidare så blir kostnadsövertaget massivt, även om en stor del av det går vidare till konsumenterna i form av låga priser.

Lidl har inte det bästa ryktet. Relationerna med facket är i många länder milt sagt ansträngda, även om man i Sverige efter vissa initiala konflikter nu näst fram till förhållandevis goda relationer. Det omskrivna toalettblåret i Halmstad, som Lidl visserligen vann, vittnar också om att man inte riktigt förstår vikten av att bygga relationer med den omvärld man lever i.

Det finns dock tecken på ökad lyhördhet och flexibilitet hos Lidl. Man har börjat tumma på sin nästan religiösa tro på egna märkesvaror. Senaste året har vi kunnat se en hel del kända märken på hyllorna, ett tecken på att strategin framöver i alla fall kommer att bygga på en begränsad anpassning till den lokala marknaden.

Det finns dock tecken på ökad lyhördhet och flexibilitet hos Lidl. Man har börjat tumma på sin nästan religiösa tro på egna märkesvaror. Senaste året har vi kunnat se en hel del kända märken på hyllorna, ett tecken på att strategin framöver i alla fall kommer att bygga på en begränsad anpassning till den lokala marknaden.

Att sja om framtiden för Lidl i Sverige kräver ett visst mått av spekulation, där vi kan se tre skilda scenarier:



Lidls inträde på den svenska marknaden blev en kulturchock för åtskilliga svenska konsumenter.

A.) "Prispressaren som hittar sin kundgrupp". Lidl håller envist ut om än med en något dämpad tillväxt där man inom fem år har etablerat 200–250 butiker och nått en omsättning strax under tio miljarder kronor vilket motsvarar fyra, fem procent av den svenska dagligvarumarknaden. Med kanske lika många butiker i övriga Norden pratar vi då om ett affärsområde värt 20–25 miljarder. Man anpassar sig till den svenska, och nordiska, konsumentkulturen och bli ett något öppnare företag, samtidigt som man ökar andelen märkesvaror. Lidl får rollen som prispressare – dagligvarubranschens motsvarighet till bensinmarknadens Jet – där man framför allt sätter press på konkurrenternas kanske svagaste sida, färskvaror, genom att sälja fräschare varor till väsentligt lägre priser.

B.) "Reträtt under ordnade former". Svenska, och övriga nordiska, konsumenter förkastar hårdnackat hard discount i alla dess former, vilket efter ett antal år av förluster blir uppenbart och tvingar fram en strategisk reträtt. Lidl kommer i ett sådant läge att lämna efter sig ett väl utbyggt butiks nät med moderna, funktionella lokaler. Inte helt ointressant för aktörer som med andra koncept vill in på den nordiska marknaden. En reträtt kommer givetvis att kosta, men om den sker medan fastighetsmarknaden är gynnsam behöver det inte innebära en total katastrof.

C.) "Den totala kollapsen". Lidl kollapsar totalt som företag, främst orsakat av att marknaden i Tyskland viker kraftigt i samband med en nationell ekonomisk kris. Stigande räntor slår hårt på Lidls finansieringsmodell och när expansionen stannar upp går luften ur hela affärsmodellen. Det är i så fall således inte det nordiska äventyret i sig som knäcker företaget.

Dagligvarubranschen är full av belackare som tar alla tillfällen i akt att påpeka Lidls initiala problem på den svenska marknaden. Men mycket talar för att A-scenariet är det mest sannolika, och att Lidl kommit för att stanna på den svenska marknaden. Över tiden hittar man en tillräckligt stor konsumentgrupp och när – i kraft av helt andra nyckeltal och förutsättningar än övriga branschen – mer än väl sin förhållandevis begränsade målsättning. Den strategiskt intressanta frågan är nog snarare om man får vara ensam i det extrema lågprissegmentet eller om man på sikt lockar med sig andra aktörer. För skulle Aldi eller någon annan tung lågprisaktör etablera sig och Netto samtidigt lyckas göra comeback som rikstäckande kedja så har nog en och annan i branschen anledning att börja svettas.

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, Axfood 9/3.

Foto: Maj-Britt Rehnström