

Entreprenörsanda med växtvärk

Har Bergendahlsgruppen kraft och vilja att bli ett starkt fjärde block? undrar Magnus Berthling i sin analys av den skånska uppstickaren.

Alla tycker vi om en uppstickare som vågar utmana etablerade branschaktörer. De behövs inte minst på den koncentrerade svenska dagligvarumarknaden. Bergendahlsgruppens snabba expansion under senare år, där man förflyttat sig från att vara en marginalspelare i södra Sverige till en aktör som på flera av landets hetaste marknader ger de etablerade säljgrupperna en match, är värd att uppmärksammas på många sätt. Frågan är om vi i Bergendahl ser embryot till ett starkt "fjärde block" med ambitioner att bli en rikstäckande kedja?

Men har verkligen företaget en tillräckligt vass strategi och de finansiella resurser som krävs? Och hur kommer en fortsatt, kraftig expansion att påverka kulturen i det familjeägda och förhållandevis småskaliga företag som Bergendahl ännu utgör?

Det finns flera förklaringar till Bergendahlsgruppens framgångar så här långt:

● **Ett välpositionerat koncept i City Gross.** Egentligen är Citygross ett ganska givet koncept på dagligvarumarknaden – byggt för att tillfredsställa större familjers behov av storköp genom sin mix av extraordinärt format, brett sortiment och tydlig lågprisprofil. Så enkelt och tydligt att man undrar varför inte något av de stora blocken valt att satsa på ett liknande koncept.

● **Djävhet och initiativförmåga.** Citygross framgångar grundades genom att man vågade sig på (vid den tidpunkten) förhållandevis djärva och inte helt självklara etableringar som Hylinge och Mantorp. Det snabba övertagandet och konverteringen av Smart Club i Kungens kurva och nu senast gamla Prippsbryggerier i Bromma visar också prov på att företaget både är snabbfotat och har förmåga att hitta flexibla lösningar.

● **"Kärningen mot strömmen" i EMV-frågan.** Bergendahl har medvetet positionerat sig som märkesleverantörernas bästa vän och har i nuläget sagt nej till att ha egna märkesvaror, och i retur fått både uppmärksamhet i medierna och säkert också inte obetydliga prisfördelar av sitt ställningstagande.

● **En fristad för frifräsare.** Bergendahl dök passligt upp som räddande ängel när relationerna mellan Vi/Vivohandlarna och Axfood kollapsade och erbjöd ett fördelaktigt leveransavtal utan att ställa några direkt betungande krav i övrigt.

Så långt är allting gott. Men ska Bergendahlsgruppen lyckas att på allvar utmana de tre stora blocken krävs mer än så. Frågetecknen kring vad man egentligen vill – och har kraft att göra är flera:

● **Marknadspotentialen för City Gross?** De hittills åtta etableringar vi sett må ha fungerat bra, men konceptet har sitt naturliga tak genom krav på stora upptagningsområden. Samtidigt har det nedskalade koncept som aviserats framöver (bland annat konverteringen av AC:S) ännu inte bevisat sin bärlighet.

● **Den planerade integreringen med Ekohallen**

fk Gästkrönikör



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

är dock intressant. Ett sammanslaget koncept med både dagligvaror och ett kraftfullt specialvarusortiment under ett och samma tak och med gemensam kassalinje kan ge oss Sveriges första egentliga hypermarket. Detta kräver dock en ordentlig tillbyggnad av befintliga enheter, samtidigt som det inte blir helt lätt att hitta tillräckligt stora lägen för nyetableringar.

● **Den långsiktiga relationen med Vi-handlarna?** Samarbetet med Vikedjan är ännu så länge ett tidsbegränsat leveransavtal, där handlarna i övrigt sköter sig själva. Frågan är om Vi-handlarna, med de små ekonomiska resurser dessa har, klarar att utvecklas på ett tillräckligt konkurrenskraftigt sätt. Om samarbetet ska bära frukt på sikt måste det bli mer långsiktigt, integrerat och omfatta även konceptutveckling, marknadsuppträdande, etableringar med mera. Först då skapas en stark "fjärde kraft" i svensk dagligvaruhandel. Men, det här är säkert tankar som ligger långt, långt ifrån från vad som står på de frihetssträvande Vi-handlarnas agenda.

● **Finns det resurser för expansion?** Etableringen av en fullskalig City Grossanläggning kräver betydande finansiella insatser. Frågan är hur mycket kapital för expansion

gruppen kan få fram i den nuvarande ägarstrukturen. Skulle man vilja öppna företaget ägarmässigt så lär det inte vara några större problem att hitta riskkapital eller industriella partners som vill vara med.

● **Nej till emv – religion eller taktik?** Taktiskt har Bergendahl säkert gjort rätt, att med tanke på sin storlek avvakta med egna märkesvaror. Men på sikt kan ingen bortse det strategiska värdet av emv, både som ett sätt att stärka marginalerna men framförallt för att differentiera sortimentet. Men ett framgångsrikt emv-sortiment byggs inte upp i en handvändning. Kanske ännu ett argument för att ett industriellt samarbete på sikt är en nödvändighet?

● **Klarar man nästa logistiksteg?** Att leverera till butiker i Stockholm från Hässleholm blir längden inte särskilt effektivt. Därför krävs på sikt distributionscentraler i Mälardalen och kanske även i Väst-Sverige om man önskar bli rikstäckande aktör. Det blir betydande investeringar men helt nödvändiga steg att ta om man vill utveckla en effektiv varuförsörjning.

Om – vilket naturligtvis är en ren spekulatio – ägarfamiljen på sikt vill helt eller delvis vill sälja, släppa in partners eller genomföra ett samgående av något slag så finns det många tänkbara scenarier:

● **Industriella lösningar.** Några inhemska strukturlösningar är svåra att se, då konkurrensmyndigheterna troligen skulle säga blankt nej till att något av de övriga tre blocken köpte upp Bergendahl. Däremot kan vi ganska enkelt peka ut både danska, norska och kanske finska aktörer som Bergendahlsgruppen skulle passa väl tillsammans med. Samma sak gäller en europeisk aktör som vill ha ett fotfäste och bas i Sverige, kanske för senare expansion österut. Sällan har en aktör suttit i en bättre sits än Bergendahl när det gäller presumtiva köpare.

● **Riskkapital.** Bergendahl torde uppfylla merparten av de kriterier en riskkapitalist ställer på ett bolag för att finansiera upp en expansion och sedan växla ut investeringen i en strukturfärf eller börsintroduktion. Men ett problem kan nog ligga i företagskulturen. Ett uppköp, samgående eller ny ägarstruktur kommer oundvikligen att påverka den entreprenöranda och småföretagarkultur som är en viktig del i Bergendahl's framgångar.

Bergendahl har utan tvekan en drivkraft framåt på den svenska dagligvarumarknaden just nu: uppmärksamhet i medierna trots sin förhållandevis lilla storlek, "räddaren i nöden" för landets frifräsare och så vidare. Hand-sken är kastad för ytterligare expansion – men är man från ägarfamiljen beredd att genomföra de interna förändringar och det ökade risktagande som är nödvändiga om man vill ta det stora steget och utmana i första hand Axfood och Coop?

Eller vill man bli kvar i rollen som den lilla, flexibla spelaren vid sidan av de stora blocken? Vilken väg man än beslutar ta så kommer det att få stora konsekvenser för framtidens svenska dagligvarulandskap.



Trångt om saligheten brukar det bli när City Gross slår upp portarna till en ny butik. Här är det invigningsdags för Rosengårdsbutiken i Malmö.

Foto: Drago Prvulovic/Malmöbild

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, Lidl 30/3.