

Vi – kanske inte bara nostalgitripp

Krutröken efter striden med Axfood har lagt sig. Nu är frågan vilken roll Vihandlarna framöver kommer att spela på den svenska dagligvarumarknaden.

Hösten 2004 kom Vihandlarna, som man då hette, ordentligt i ropet. Först bröt man ett flera decennier långt samarbete med Axfood – och dess föregångare Dagab – genom bytet av grossist till Bergendahls. Det blev början på en dramatisk händelsekedja och en följetong i medierna under lång tid.

Axfood kontrade snabbt med att börja utnyttja det hembud som man hävdade fanns i avtalet och köpte upp flera enskilda Vivobutiker samtidigt som man stämde kedjan för avtalsbrott. Något som i sin tur ledde till motstämningar och känslomässiga beskyllningar om hot, med mera.

På toppen av detta ledde det påtvingade namnbytet till Vi till en juridisk tvist med kooperativen. Konflikten fick så stor uppmärksamhet att den till och med ledde till debatt i riksdagen om konkurrenssituationen inom den svenska dagligvarubranschen.

Uppgörelsen med Axfood våren 2006, där Vihandlarna fick betala 100 miljoner kronor för att komma ur alla åtaganden och få tillbaka rätten till namnet Vivo, indikerar att processen till stor del drivits av känslor och personkonflikter snarare än av sakfrågor. Dessa fanns visserligen – bland annat i form av oenighet om egna märkesvaror samt klassiska kedjefrågor som samarbetsformer, profilering och inköpspriser – men kan knappast förklara händelseförloppet eller det tidvis höga tonläget under konflikten.

När krutröken nu lagt sig och känslorna förhoppningsvis svalnat inställer sig i stället frågan om i vilken grad Vihandlarna som kollektiv kommer att spela någon

FK Gästkrönikör



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

gemensamma verksamheten drivs i en ekonomisk förening utan avkastningskrav, den centrala organisationen har begränsade resurser där ansvaret för utveckling och drift till stor del ligger hos de enskilda butikerna.

Det är upp till de enskilda köpmännen att resa kapital för nyetableringar, resurser för några kollektiva satsningar liknande Icas 91/9-modell (konceptet genom vilket Ica centralt stöttar nya etableringar och låter köpmännen successivt förvärva sin butik) finns inte inom Vi.

Kedjan är också vidöppen för uppköp då man saknar hembud i samarbetsavtalen. Det tål således att diskuteras om den lösa struktur som Vihandlarna utgör verkligen klarar framtidens tuffa konkurrenssklimat.

Det är också svårt att från ett utomstående perspektiv urskilja något gemensamt och tydligt erbjudande mot marknaden. Att säga nej till egna märkesvaror räcker knappast som bärande affärsidé.

betydande roll på den framtida svenska dagligvarumarknaden.

Vikedjan, med 93 butiker och drygt fem miljarder kronor i omsättning, utgör en tämligen heterogen grupp. Inom kedjan finns några av Stockholms ur kvalitetssynpunkt absolut bästa butiker, som uppvisar en god utveckling och lönsamhet. Men samtidigt finns det många mediokra butiker som knappast sticker ut och som på många sätt är gårdagens dagligvaruhandel utan större framtidsutsikter.

Samverkansformen inom Vigruppen får betecknas som tämligen lös, enligt den traditionella modell som ofta präglar en frivillig kedjebildning. Den

Överhuvudtaget verkar mycket av drivkrafterna bakom Vi i huvudsak komma inifrån och i liten utsträckning utifrån. Det finns säkert lika mycket entreprenöranda inom Vikedjan som hos Icahandlarna, men utan det starka bakomliggande stöd och kraftsamling som är förklaringen till Icas framgångar och dominans på marknaden.

Relationen till Bergendahls är begränsad till varuleveranser och utgör därmed inte det långsiktiga, integrerade samarbete om till exempel etableringar, koncept- och it-utveckling som behövs för att skapa marknadskraft och intern effektivitet (se även Fri Köpenskap nr 16, 20/4 2007).

Ska ett branschsegment utvecklas på ett dynamiskt sätt är det viktigt att nya aktörer kan slå sig in, växa och utvecklas. På den extremt koncentrerade svenska dagligvarumarknaden finns det därför ett tydligt behov av en aktör som kan stå för nytänkande, innovation och flexibilitet, egenskaper som ofta saknas hos de stora, etablerade spelarna. Vihandlarna skulle kunna spela den rollen, inte bara för sina nuvarande medlemmar utan också för branschens övriga frifräsare och nya entreprenörer som inte känner sig hemma i till exempel Icahandlarnas låsta affärsmodell. Men då räcker det inte att bara säga nej till saker man känslomässigt ogillar. Det gäller att kunna erbjuda marknaden ett nytt, tydligt och attraktivt erbjudande. Det kräver i sin tur en gedigen strukturell bas och resurser för nödvändiga investeringar i nya koncept och lägen.

Det finns mycket som talar för att Vihandlarnas framtida resa blir en känslodrivna nostalgitripp, där gruppen steg för steg marginaliseras bland annat genom att enskilda butiker köps upp av konkurrenterna. Men det är samtidigt fel att helt räkna ut Vi. Det finns som nämnts ett behov av en fristad för landets entreprenörer, förutsatt att man går före och inte efter de övriga aktörerna på marknaden.

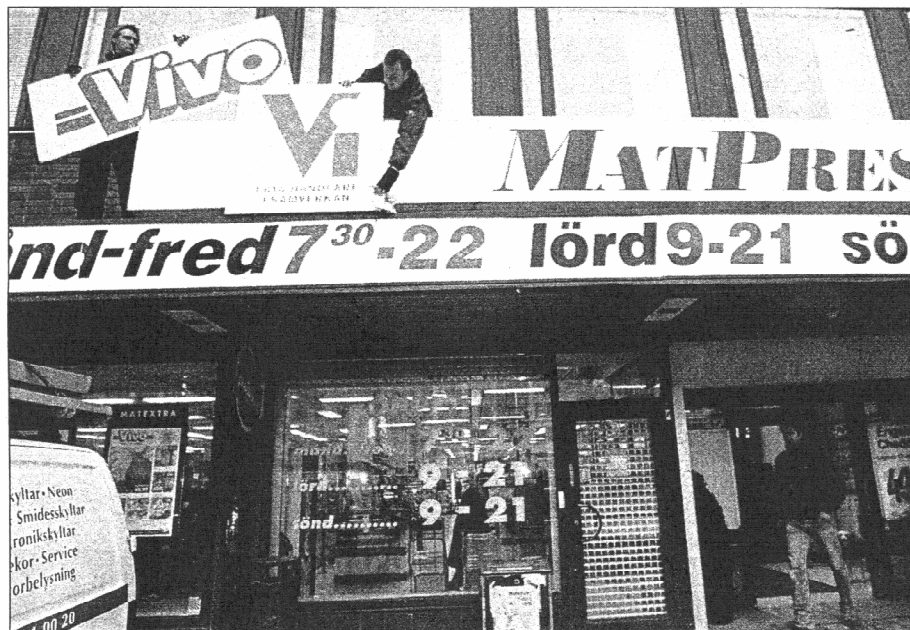
Men ska Vihandlarna på egen hand eller tillsammans med någon partner utvecklas till en stark "fjärde kraft" inom svensk dagligvaruhandel, så krävs en ordentlig förändring och uppstramning av den interna kedjestrukturen.

"Hellre rik och styrd än fattig och fri" sade Axfoods förre vd Mats Jansson på en bolagsstämma för några år sedan. Ett provocerande uttalande som retade upp många Vihandlare och som kanske blev den utlösande faktorn bakom den senare splittringen. Men det är ändå något att tänka på för Vihandlarna om man i framtiden vill bli en kraft att räkna med inom svensk dagligvaruhandel. För med all respekt för både entreprenöranda och fritt företagande så måste denna gå hand i hand med en stark, bakomliggande struktur för att klara sig i framtidens krävande, föränderliga och hårt konkurrensutsatta dagligvaruklimat.

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, Bergendahls 20/4.



I januari 2005 bytte Vivo namn till Vi. Först ut med att byta skyltar till det nya namnet blev Matpressen på Kungsholmen i Stockholm. Foto: Fredrik Sandberg/Scanpix