

Om Ica ska in på börsen krävs det stora förändringar

Ägardiskussionen inom Ica är av stort intresse för alla som på något sätt är involverade i den svenska dagligvarubranschen. Utfallet blir en viktig pusselbit i den framtida nordiska detaljhandelskartan.

Om Ica-handlarnas Förbund väljer att utnyttja sin option att köpa Hagens 20-procentiga andel behöver man externt kapital. Villiga intressenter lär inte saknas då Ica, marknadsledare i en stabil bransch, torde vara en attraktiv placering för många investmentbolag eller fonder. Men en extern investerare vill också ha inflytande, avkastning och värdetillväxt och en möjlighet att på sikt växla ut sin investering antingen i form av en strukturaffär eller via framtida börsintroduktion. Då väcks oundvikligen två högentressanta frågor: Passar Ica för börsen som bolaget ser ut i dag? Hur blir det på sikt med ägarkopplingen till Ahold?

Ica är definitionsmässigt en frivillig kedja där de enskilda handlarna är kunder till grossistbolaget samtidigt som man är inflytelserika ägare. Passar den affärsmodellen ett börsnoterat bolag. Man kan se ett antal presumtiva problem och konflikter:

fK Tankeställaren



Magnus Berthling, konsult, struktur- och strategifrågor inom detaljhandeln.

lande börskurser eller externa ägare som vill få upp vinstnivåerna?

Ska Ica in på börsen och långsiktigt bli en framgång krävs en ganska stor intern omstrukturering, till exempel att stormarknaderna framöver drivs helintegrerat medan andra koncept, som exempelvis lågpris- eller servicebutiker, drivs enligt en hårt styrd och kontrollerad franchise-modell. Ica måste, precis som andra frivilligkedjor som eftersträvar en marknadsledande roll, ombildas till ett

● Icas hela verksamhet står och faller med sina handlarägda butiker, vilka åtminstone i teorin kan sluta köpa av kedjegrossisten eller i många fall (om hembud saknas) också kan sälja sig till andra kedjor.

● Gör pressen på priser och marginaler det svårt att ta ut betydande vinster i två led (butik och grossist)? Behöver inte grossistbolaget också få åtminstone en del av vinsten som skapas detaljistledet för att svara mot börsens krav på avkastning?

● Hur kommer Icahandlarna att reagera på plötsliga höjningar av priser och kedjeavgifter när ledningen pressas av fal-

”blandat system” där helintegrerade och franchisedrivna butiker samarbetar med fria, självägande köpmän under gemensamt varumärke men med olika koncept och avtalsmodeller.

Även om Icaförbundet lyckas finansiera ett utköp av Hagen återstår ändå frågan om samarbetet mellan Ica och Ahold långsiktigt har förutsättningar att bli bra. Till exempel har Aholds nya ledning uttalat en ambition att på sikt antingen ha ett 100-procentigt ägande i alla dotterbolag eller gå ur dessa. Vidare torde turbulensen inom Ahold rimligen ha hämmat arbetet med synergier och samordningsfördelar. Kanske finns det bättre strukturer för Ica på sikt än ett skadeskjutet Ahold?

En spännande strukturaffär vore ett samgående mellan Ica och Dansk Supermarket efter det att Ahold helt köpts ut. Synergierna är uppenbara, etableringen av lågpriskonceptet Netto i Sverige och Norge skulle säkert gynnas om man blir ett och samma företag. Stormarknadskonceptet Bilka skulle kunna stärka Icas Maxi-satsning, särskilt på specialvaror. Ett annat spår som det under lång tid till och från har spekulerats i är ett samgående mellan Ica och Kesko.

Så upplösningen av ägarstriden inom Ica kan på sikt få betydande strukturella förvecklingar på den nordiska detaljhandels scenen, och kanske även spilla över mot branscher utanför dagligvaruhandeln.