

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Vår, 24

# ICAs fall i Norge

*En kvalitativ casestudie av faktorer som førte til ICAs fall i Norge*

**Magnus Skulstad & Nikolai Svensson**

**Veiledere: Frode Steen & Simen Ulsaker**

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi, Finans

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en casestudie som undersøker hvilke faktorer som påvirket ICAs fall i Norge. Oppgaven fokuserer på tidsperioden fra 1998-2014, men inneholder enkelte elementer fra tidligere år for å opplyse om bakgrunn, historie og klargjøre kontekst.

I 1998 etablerte ICA seg i Norge gjennom en fusjon med Hakon-Gruppen. I 2003 ble ICA-Norge stiftet. Da den norske driften ble avvirket i 2014 hadde markedsandelene sunket drastisk, og kjeden var blitt den minste av de fire store dagligvarekjedene. Dette var en innholdsrik periode som har vært delaktig i utformingen av det norske dagligvaremarkedet. Vi har undersøkt hvilke faktorer som kan ha ført til ICAs fall i Norge.

Studiens forskningsmetode er en kvalitativ casestudie. Datainnsamling har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer av informanter med ulik erfaring, fra forskjellige roller i den norske dagligvarebransjen. Funn fra intervjuer har blitt diskutert opp mot teori knyttet til fagfeltene organisasjon og ledelse, strategi og internasjonalisering. Nyhetsartikler, litteratur, og tidligere forskning har blitt benyttet for å danne et overblikk over historien til ICA, og den generelle utviklingen i det norske dagligvaremarkedet over tid.

Studien avdekker at ICA møtte på en rekke utfordringer i Norge, hvor flere av disse kan være overførbare til andre internasjonale aktører i etableringsfasen. En av de store utfordringene for ICA var knyttet til forskjeller mellom hjemmemarkedet og det norske dagligvaremarkedet. Neglisjerte markedsforskjeller og manglende tilpasning, har ut ifra våre funn vist seg å være de viktigste årsakene til ICAs synkende markedsandeler og store tap i Norge. Ved manglende forståelse av markedet, stor selvtillit, og stadige endringer i strategi og ledelse rev ICA ned markedsposisjonen de hadde ervervet seg ved å kjøpe en sterk, kjent, norsk lavpriskjede.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole.

Vi har naturlig nok flere vi spesielt ønsker å takke for muligheten.

Vi vil starte med å takke våre veiledere Frode Steen og Simen Aardal Ulsaker. Uten deres kunnskap om bransjen, og kontaktnettverk ville det ikke vært mulig for oss å realisere denne masterutredningen.

Gjennom samarbeidet med FOOD Research Project fikk vi en unik mulighet til å gjøre et dypdykk i bransjen. Det har vært utrolig lærerikt og spennende, og vi er takknemlige for muligheten vi har fått. Det var også lærerikt å få innpass på FOOD konferansen 2024. Vi sender derfor en stor takk til NorgesGruppen som finansierer forskningsprosjektet.

Vi vil også sende en stor takk til alle informanter, vi setter ekstremt stor pris på at dere har stilt opp. Å få muligheten til å snakke med kunnskapsrike mennesker som har vist et engasjement og interesse for oppgave og case har vært utrolig givende. Vi har ikke møtt annet enn positivt, tusen takk!

Til slutt ønsker vi å takke våre nærmeste. Venner, foreldre og samboer har vært uvurderlige støttespillere i en ellers stressende hverdag. Gjennom deres interesse, støtte og gode ord har vi funnet motivasjon og arbeidslyst. Vi setter umåtelig stor pris på deres bidrag.

Norges Handelshøyskole

31. mai 2024

Magnus Skulstad & Nikolai Svensson

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	9
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 BIDRAG .....	10
1.4 AVGRENŚINGER.....	10
1.5 STRUKTUR.....	10
<b>2. ICA OG DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET</b> .....	<b>11</b>
2.1 OM ICA.....	11
2.2 DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET .....	14
2.2.1 VGs matbørs.....	14
2.2.2 Forbrukernes preferanser .....	15
2.2.3 Stordriftsfordeler.....	15
2.2.4 Importvern.....	15
2.2.5 Joint-marketing .....	16
2.3 MARKEDSUTVIKLING .....	16
<b>3. TEORI</b> .....	<b>18</b>
3.1 ORGANISASJON OG LEDELSE .....	18
3.1.1 Ledelse .....	18
3.1.2 Organisasjonskultur.....	19
3.1.3 Organisasjonsstruktur.....	20
3.1.4 Kulturell p�avirkning p�a oppkj�op og fusjoner .....	21
3.2 STRATEGI .....	21

---

3.2.1	<i>Porters generiske strategier</i> .....	21
3.2.2	<i>Prisstrategi</i> .....	22
3.3	INTERNASJONALISERING .....	23
3.3.1	<i>International marketing</i> .....	23
3.3.2	<i>Lokal tilpassing</i> .....	24
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>26</b>
4.1	FORSKNINGSDESIGN.....	26
4.2	UTVALG .....	27
4.3	UTFORMING AV SPØRSMÅL OG INTERVJUGUIDE .....	29
4.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	31
4.5	ANALYSE .....	31
4.6	RELIABILITET OG VALIDITET .....	32
4.7	ETIKK.....	34
4.8	BEGRENSNINGER VED METODEN .....	35
<b>5.</b>	<b>FUNN</b> .....	<b>36</b>
5.1	ICAS INNTREDEN I NORGE .....	36
5.1.1	<i>Hvorfor ICA, hvorfor Norge?</i> .....	36
5.1.2	<i>Dynamisk marked</i> .....	37
5.1.3	<i>Hva kjøpte ICA egentlig?</i> .....	38
5.1.4	<i>Hva kjøpte Royal Ahold egentlig?</i> .....	39
5.2	FORSKJELLER MELLOM MARKEDENE.....	39
5.3	LEDELSE .....	41
5.4	ORGANISASJONSKULTUR .....	43
5.5	ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	44

---

5.6	STRATEGI .....	45
5.7	OMPROFILERING OG OMDØMME .....	46
5.8	INNKJØPSAVTALER.....	48
5.9	IMPORTVERN .....	48
5.10	KJØPMENN .....	49
5.11	SYNERGIER.....	50
5.12	AVVIKLINGEN .....	51
5.13	OPPSUMMERING AV FUNN .....	53
<b>6.</b>	<b>DRØFTING.....</b>	<b>54</b>
6.1	ETABLERING .....	54
6.1.1	<i>Valg av det norske markedet .....</i>	<i>54</i>
6.1.2	<i>Analyse av Norge som kandidat-marked.....</i>	<i>55</i>
6.1.3	<i>Valg av inngangsmetode .....</i>	<i>57</i>
6.2	FORSKJELLENE MELLOM MARKEDENE.....	58
6.3	LEDELSE.....	59
6.4	ORGANISASJONSKULTUR.....	60
6.5	ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	61
6.6	STRATEGI .....	62
6.7	OMPROFILERING OG OMDØMME .....	64
6.8	INNKJØPSAVTALER.....	64
6.9	IMPORTVERN .....	65
6.10	KJØPMENN .....	66
6.11	SYNERGIER.....	67
6.12	AVVIKLINGEN .....	67

---

6.13	BEGRENSINGER.....	68
7.	KONKLUSJON.....	69
8.	BIBLIOGRAFI.....	72
	VEDLEGG 1. SAMTYKKEERKLÆRING.....	77
	VEDLEGG 2. DATAHÅNTERINGSPLAN.....	80
	VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE.....	84

**Figuroversikt**

Figur 1 - ICA tidslinje .....	12
Figur 2 - Markedsandeler .....	16
Figur 3 - Omsetning .....	17



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det har vært mange ulike aktører i det norske dagligvaremarkedet. En av aktørene som forsøkte og senere trakk seg ut er ICA. De entret det norske dagligvaremarkedet i en svært spennende tid. Allerede i 1992, under en periode kalt “det store spranget”, kjøpte ICA seg inn i Hakon-gruppen, som blant annet eide Rimi-butikkene (Brekke, 2022). I 2000 tok ICA-Ahold over aksjemajoritet i selskapet og styrte Norges nest største dagligvarekjede, med en 26,4% markedsandel (AC-Nielsen, 2000).

I 2004 solgte grunder av Rimi, Stein Erik Hagen de siste aksjene sine i selskapet samme år som Lidl etablerte seg i Norge. Hva var årsaken til at ICA, en kjede med stor suksess i Sverige så seg nødt til å trekke seg ut i 2014, og selge sine verdier i Norge til Coop (Sundberg & Aarø, 2014)? Perioden fra ICA kom inn i 1992 til de trakk seg helt ut har vært med på å forme det norske dagligvaremarkedet. Flere utenlandske aktører har forsøkt å innta det norske dagligvaremarkedet. Det unike med ICA er at de overtok Norges nest største kjede. Der andre aktører har slitt med å tiltrekke seg nok kunder, hadde ICA et godt utgangspunkt. Kontinuerlig nedgang i markedsandeler og negative resultater gjorde at de til slutt solgte seg ut av Norge. Dette tyder på at ICA har møtt andre problemer sammenlignet med andre aktører. Det er derfor en interessant historie vi ønsker å undersøke nærmere i vår masteravhandling.

## 1.2 Problemstilling

Basert på historien til ICA og forberedende litteratursøk har vi definert følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer kan forklare ICAs fall i Norge?»

Gjennom problemstillingen ønsker vi å se på de interne og eksterne faktorene som kan ligge bak ICAs synkende markedsandeler og svake resultater i Norge.

## 1.3 Bidrag

Ved å belyse problemstillingen håper vi å bidra til økt forståelse for hvordan man kan lykkes i det norske dagligvaremarkedet. I oppgaven vil vi undersøke ICAs utfordringer. Noen vil gjelde spesifikt for ICA, mens andre er mer generelle og overførbare til andre internasjonale aktører i etableringsfasen. Vi håper at oppgaven kan være et positivt bidrag til forskningsprosjektet FOOD, ved å skape dybdekunnskap rundt en case som ikke har blitt grundig belyst

Våre funn kan forhåpentligvis også danne grunnlag for videre forskning.

## 1.4 Avgrensinger

Opgaven vil hovedsakelig begrenses til tidsperioden 1998-2014. I denne perioden etablerte ICA seg i det norske markedet gjennom fusjoner og oppkjøp av Hakon-Gruppen. For å gi en god forståelse av ICAs historie, vil vi presentere bakgrunnsinformasjon fra tidligere år. Dette for å forstå utgangspunktet til selskapet da det ble oppkjøpt. Funn og diskusjon er knyttet opp mot perioden 1998-2014.

## 1.5 Struktur

I neste kapittel vil vi presentere ICA, ulike kjennetegn på det norske dagligvaremarkedet, og hvordan markedet har blitt formet av private og offentlige aktører. Videre vil vi presentere teori fra forskjellige fagområder vi anser som relevante, for å belyse problemstillingen. I kapittel 4 vil vi beskrive valg av metode og forskningsdesign. Vi vil beskrive ulike valg og hvorfor vi har tatt valgene. Deretter vil funn bli presentert under ulike kategorier. Teori og funn vil så knyttes sammen til en diskusjon. Diskusjonen undersøker vi hvordan funnene samsvarer med teori, og eventuelle forskjeller fra praktisk tilnærming. Til slutt vil vi presentere vår konklusjon. Der sammenfatter vi de ulike årsakene vi mener har hatt størst effekt på problemstillingen.

---

## 2. ICA og det norske dagligvaremarkedet

I dette kapittelet vil vi presentere ICA, hvor vi legger vekt på historien til selskapet i Norge. Vi vil deretter presentere ulike komponenter som har vært med på å forme det norske dagligvaremarkedet, i tillegg til å se på markedsutviklingen i Norge over tid.

### 2.1 Om ICA

Historien til dagens ICA startet i 1917 da Hakon Swenson etablerte grossistselskapet AB Hakon Swenson (ICA AB, 2024). Selskapet ICA AB ble etablert i 1938 i Sverige basert på ideen til Swenson. I 1966 hadde selskapet vokst til å bli den markedsledende dagligvareaktøren i Sverige (Friberg et al., 2020). Det moderne ICA ble til i 1972 da selskapet ble samlet til et konsern.

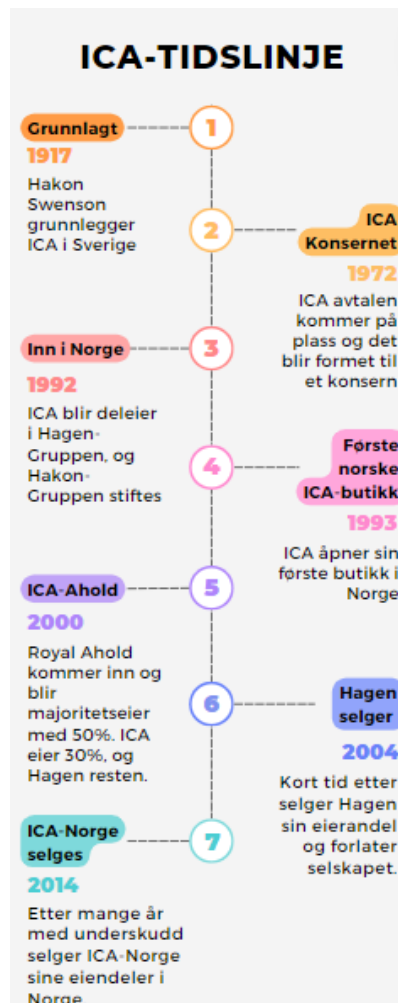
I 1992 inntok ICA det norske dagligvaremarkedet da selskapet kjøpte deler av Hagen-gruppen, der Rimi var den største kjeden. Hagen-gruppen ble grunnlagt og eid av Stein Erik Hagen (Brekke, 2022). Etter at ICA hadde kjøpt seg inn, dannet selskapene Hakon-Gruppen. På dette tidspunktet var Stein Erik Hagen fortsatt majoritetseier og styrte selskapet, med ICA i en mer tilbaketrukket rolle.

Parallelt med sin entre i Norge opplevde ICA stor suksess på hjemmebane i Sverige, og tiltrakk seg internasjonal oppmerksomhet. I tillegg vokste Hakon-Gruppens virksomhet og de to fusjonerte til et moderselskap ICA AB, ved årsskiftet 1998/99 (Brekke, 2022). Nederlandske Royal Ahold kjøpte en betydelig eierandel i ICA AB i år 2000, og selskapet ble deretter omdøpt til ICA Ahold. Etter fusjoner og oppkjøp var Stein Erik Hagens eierandel redusert til 20% i selskapet som eide både den norske og den svenske driften (Brekke, 2022). Det nederlandske selskapet ble da majoritetseier med sine 50%.

I 2003 skiftet Hakon-Gruppen navn og ICA-Norge ble grunnlagt. Året etter solgte Hagen sin andel i konsernet og var dermed ute av dagligvarer på detaljistsiden. Hagen solgte sin andel til Royal Ahold, som ble sittende med 60% eierandel, mens ICA Förbundet Invest AB satt med resterende 40% (Brekke, 2023).

Da Ahold kom inn på eiersiden i 2000 var Hakon-Gruppen Norges nest største dagligvarekjede med 26,4% markedsandel (AC-Nielsen, 2001). På tross av den høye markedsandelen Hakon-Gruppen hadde opparbeidet i Norge, tapte selskapet markedsandeler til de konkurrerende

kjedene i årene som fulgte. I tillegg til synkende markedsandeler slet de med lønnsomheten helt frem til 2014, da ICA AB valgte å selge seg ut av Norge for 2,8 milliarder svenske kroner. På dette tidspunktet hadde selskapet 8.900 ansatte i Norge, 10,5% markedsandel, og et negativt driftsresultat på 325 millioner svenske kroner i første halvår av 2014 (Kristiansen & Johansen, 2014; Sundberg & Aarø, 2014; Nielsen Norge, 2014).



Figur 1 - ICA tidslinje

---

## **Butikkonsept i Norge**

ICA førte mange ulike butikkonsept i Norge. I 1993 ble Norges første ICA Supermarked åpnet i Oslo. I 1996 kjøpte Hakon-Gruppen butikkjeden MAXI, som senere endret navn til ICA MAXI (Brekke, 2022). ICA MAXI var kjedens største butikk og var bygget basert på et hypermarkedkonsept. I tillegg hadde selskapet ICA Nær som var et nærbutikkonsept, og Rimi butikker. Det var ulike konsept med ulike størrelser, varelinjer og visuelle elementer.

I 2012 tok ICA-Norge et tap på 324 millioner kroner da de avviklet ICA-MAXI (Skaug, 2012). De gikk samtidig bort fra ICA Nær og ICA-supermarked, og hadde bare et ICA-konsept igjen som ble kalt ICA. De satset fra det tidspunktet på tre konsept som var ICA butikkene, Rimi, og Matkroken. I tillegg til ulike konsept var det forskjeller i driftsform. Da ICA-Norge i 2014 ble solgt til Coop var 245 av de 553 butikkene franchisedrevet (Tønset, 2014).

## **Uenigheter med kjøpmenn og søksmål**

I 2010 valgte over 60 kjøpmenn å inngå søksmål mot ICA-Norge. Grunnlaget for søksmålet var at selskapet angivelig tilbakeholdt bonuser, rabatter og andre leverandørutbetalinger som skulle tilfalt kjøpmenn (Bjørndal, 2010). ICA ble først dømt til å betale erstatning til kjøpmennene, men dommen ble anket og ICA frifunnet.

## **Innkjøpsamarbeid med NorgesGruppen**

I 2013 forsøkte kjeden å inngå et innkjøps- og distribusjonssamarbeid med NorgesGruppen. Samarbeidet var et konkret forsøk på å forbedre innkjøpspriser og kutte logistikkostnader. Gjennom samarbeidet ville ICA få tilgang til produkter fra flere leverandører. ICA-Norge skulle fortsatt stå for distribusjon av varer til butikker i Oslo, Akershus og Østfold, i tillegg til deler av Buskerud, Vestfold, Hedmark og Oppland. Askø skulle imidlertid stå for distribusjon i resten av landet. Avtalen ble stoppet av konkurransetilsynet, da de vurderte avtalen som stridig med konkurranseloven (NorgesGruppen, 2024; Konkurransetilsynet, 2013).

## 2.2 Det norske dagligvaremarkedet

### 2.2.1 VGs matbørs

VGs matbørs ble lansert i 2000 og sammenligner priser mellom de ulike aktørene i det norske dagligvaremarkedet (VG, 2024). Det er en uavhengig prissammenligning som tar for seg ulike sesonger og produktgrupper, i tillegg til å se på totalprisen på en handlekurv hos de ulike aktørene. VGs matbørs har utvilsomt hatt medvirkning til et større prisfokus hos den norske forbruker, og blir også brukt av kjedene i markedsføringsøyemed (Foros et al., 2022).

#### **Lavpris og butikk tetthet**

Økende prisfokus og tilgjengelig prissammenligning har vært med på å forme det moderne norske dagligvaremarkedet, og vært en bidragende faktor til at lavprissegmentet er størst. Tall fra AC-Nielsen viser at lavprissegmentet hadde en kraftig utvikling fra 25,2% i 1990 til 49,7% i år 2000 (ACNielsen, 2001).

Denne utviklingen har fortsatt etter år 2000, og i 2020 stod lavpris for 66,5% av total omsetning (Virke, 2020). Lavpristrenden startet med Reitan og Hagen på 80 tallet, og har utviklet seg til å bli det dominerende butikkonseptet i Norge, med butikker som Kiwi, Rema 1000, og Coop Extra (Virke, 2020). Som lavprisaktør er det viktig å opprettholde lave kostnader, for å kunne tilby gode priser til forbrukerne. Volum er særdeles viktig innen lavpris, da høyt volum kan gi bedre innkjøpsbetingelser som resulterer i økte marginer (Wifstad et al., 2018).

Videre kjennetegnes det norske dagligvaremarkedet av mange og små butikker. Gjennomsnittsbutikken i Norge er omtrent 40% mindre enn i Sverige (Friberg et al., 2020). Det norske dagligvaremarkedet kjennetegnes også av mange butikker per innbygger. Om vi sammenligner oss med Sverige har vi over dobbelt så mange butikker per innbygger (Friberg et al., 2020). Dette kan skyldes vår langstrakte geografi og ulendte terreng. Dersom man ser på butikktilgjengelighet, så er landene svært like når det kommer til antall butikker innen ti minutters reisetid. Ser man imidlertid utenfor Skandinavia har vi likevel langt flere butikker per innbygger enn europeiske land som Tyskland, Belgia og Storbritannia (Skogli & Jenssen, 2016). Antallet butikker gir kundene mange alternativer innenfor rimelig nærhet, og gjør det enkelt for konsumentene å handle regelmessig.

---

## 2.2.2 Forbrukernes preferanser

Tidligere forskning viser til ulike punkter som er viktige for den norske forbrukers butikkvalg. Ut fra et datasett med over 66 000 respondenter har Engelund og Eimind (2018) analysert hvilke faktorer som er de viktigste når forbrukere skal velge butikk. Forbrukerne utpekte beliggenhet, lave priser og godt vareutvalg som de viktigste faktorene (Engelund & Eimind, 2018). Studien får støtte av Forbrukerrådets undersøkelse om handlevaner som også er presentert i studien.

Selv om mange oppgir godt utvalg som en viktig faktor kan statistikk tyde på noe annet. Analyseselskapet Nielsen publiserte i 2015 en rapport som het «*Nordmenn er vanedyr i butikken*». Her pekes det på at nordmenn stort sett handler de samme produktene. Bare tre av ti nordmenn handler nye produkter når de er i butikken, noe som er vesentlig lavere enn den gjennomsnittlige EU-borger (Nielsen, referert i Valvik, 2015). Dette, kombinert med vekst i lavprissegmentet kan indikere at det i praksis er viktigst med beliggenhet og lave priser.

## 2.2.3 Stordriftsfordeler

Monroe (2003) definerer stordriftsfordeler som besparelse knyttet til salg av et høyt antall enheter. I en situasjon hvor alle innsatsfaktorer dobles vil inntekter mer enn dobles ved salg av en ekstra enhet (Monroe, 2003). I dagligvarebransjen vil disse fordelene typisk komme av bedre innkjøpsbetingelser og gevinster av høyere distribusjonsvolum.

Bedre innkjøpsbetingelser for dagligvarekjedene vil ifølge Oslo Economics (2017) komme av stordriftsfordeler i leverandørens produksjon, samt høyere forhandlingsmakt ved høyere volum. De beskriver også stordriftsfordelene ved distribusjon, men at de vurderes som mindre betydningsfulle enn for innkjøp. Grunnet de lave marginene i det norske detaljistleddet er volumgevinster viktig for å ha lønnsom drift. (Oslo Economics, 2017).

## 2.2.4 Importvern

Det norske importvernet er et politisk virkemiddel for å verne om norsk produksjon av jordbruksvarer (Landbruks- og matdepartementet, 2020). For å oppnå dette er det innført høyest tollsatser på varer som kan produseres i Norge, og lavere eller ingen toll på varer vi ikke kan produsere. Importvernet kan på bakgrunn av dette deles inn i fire grupper.

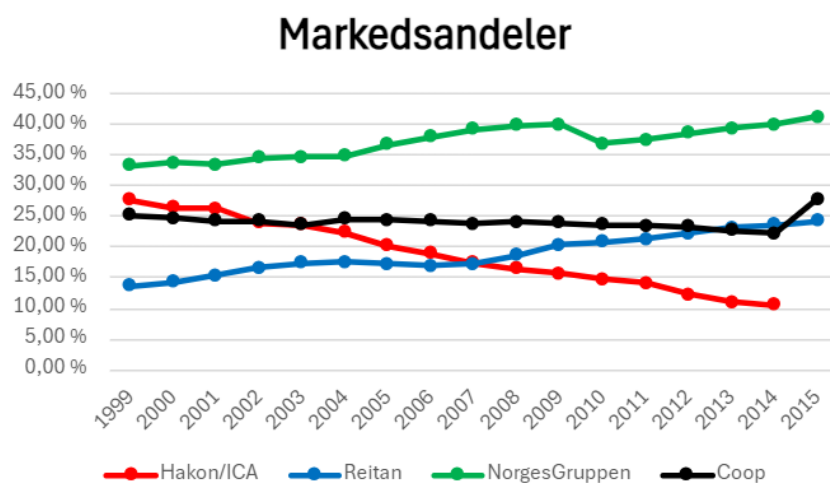
Den første gruppen er sensitive produkter som er særlig viktig å verne. Dette inkluderer eksempelvis kjøtt, meieriprodukter, korn og egg. Videre har vi en gruppe varer som er variabel etter sesong. Her finner vi poteter, grønnsaker og frukt og bær som vi kan produsere selv i deler av året. Neste gruppe er bearbejdede jordbruksvarer som pizza, pai, supper, sjokolade, etc. Den siste gruppen, uten tollsats er stort sett råvarer som ris, mais, sukker, kaffe, etc. (Landbruks- og matdepartementet, 2020).

## 2.2.5 Joint-marketing

Joint-marketing kan beskrives som en felles markedsføringsaktivitet utført i samarbeid mellom detaljist og leverandør, for å øke salg av leverandørens varer. Konseptet har utviklet seg til å bli en viktig inntektskilde for detaljister, der leverandører betaler detaljistkjedene for eksponering av produkter gjennom hylleplassering og kampanjer. Ytelsen skal dekke økte kostnader detaljistkjedene får som følge av Joint-marketing kampanjen (NOU 2011:4).

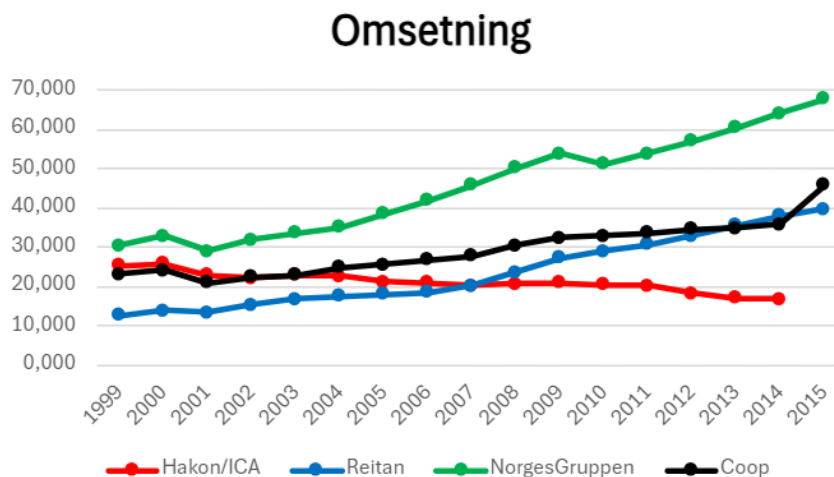
## 2.3 Markedsutvikling

AC-Nielsen er et internasjonalt analyseselskap som spesialiserer seg på forbrukeranalyser. De har i mange år produsert Dagligvarerapporten, der de analyserer det norske dagligvaremarkedet. Vi har fått tilgang til rapporter tilbake til 1999, og har benyttet oss av tall fra rapportene som grunnlag for kunnskap knyttet til utvikling av markedsandeler. På bakgrunn av tallene har vi produsert følgende figurer som viser markedsandeler og omsetning, over tid:



Figur 2 - Markedsandeler





*Figur 3 - Omsetning*

Fra Figur 2 og 3 ser vi at Hakon-Gruppen var Norges nest største dagligvarekjede i 1999/2000 da Royal Ahold kjøpte seg inn. Siden 2000 hadde selskapet en relativt jevn og kraftig reduksjon i markedsandeler, helt til de kvittet seg med hele ICA-Norge i 2014. Da de solgte seg ut av landet var markedsandelen redusert til 10,5%, og kjeden var blitt den minste av paraplykjedene.

I motsetning til ICA har utviklingen til NorgesGruppen og Rema vært positiv, med stabil vekst. Fra figuren kan det se ut til at NorgesGruppen hadde et år med nedgang i 2010, men dette skyldes at volumet fra Bunnpris ble tatt ut av Norges Gruppens beregninger, fra og med dette året. Coop har vist en jevn stigning i omsetning fra 2001, men ikke klart å vokse i markedsandeler før i 2014. Da økte markedsandelen betraktelig, som følge av at de kjøpte store deler av ICA-Norge. Oppkjøpet førte til at Coop ble Norges nest største dagligvarekjede, en posisjon de fortsatt holder.

## 3. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere tidligere forskning, litteratur, og teori vi anser som relevant for ICA casen og problemstillingen: «Hvilke faktorer førte til ICAs fall?». Teori er hovedsakelig hentet fra fagfeltene organisasjon og ledelse, strategi og internasjonal markedsføring. Vi vil benytte presentert teori under diskusjonen, der vi knytter teori opp mot funn og case.

### 3.1 Organisasjon og ledelse

#### 3.1.1 Ledelse

*«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdninger og atferd.»* (Yukl, 2013, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Ledelse deles gjerne inn i to hovedformer: Direkte ledelse og indirekte ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Direkte ledelse består av alle ulike former for kommunikasjon og samhandling mellom ledere og medarbeidere, mens indirekte ledelse inneholder ulike metoder som kan benyttes uten direkte samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at formålet med ledelse er å skape visjoner og mening, i tillegg til å utforme retningslinjer som legger til rette for måloppnåelse. Lederrollen kan deles inn i to elementer: Mønster av faktisk atferd og andres forventninger til atferd. Elementene kan stå i konflikt eller være overensstemmete.

Ifølge Jacobsen & Thorvik (2013) finnes det flere ulike roller. Henry Mintzberg har delt inn i ti lederroller fordelt på tre kategorier. Den første kategorien er interpersonelle roller og er roller som dreier seg om kontakt internt og eksternt. Neste kategori er informasjonsroller, og inneholder roller som dreier seg om behandling av informasjon. Siste kategori er beslutningsroller og handler omfatter ulike roller en leder kan ha i en beslutningsprosess. Kategoriene og rollene er en helhet, og ledere må spille roller innen alle de tre kategoriene. For å ta gode avgjørelser er informasjon et viktig element, og en leder må spille informasjonsroller. For å spille informasjonsrollen er det en forutsetning at de spiller interpersonelle roller (Jacobsen & Thorvik, 2013).

---

### 3.1.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur dreier seg om hvordan mennesker i en organisasjon danner et mønster av felles meninger og holdninger. Den kan deles inn i tre ulike nivåer: Grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Grunnleggende antakelser kan beskrives som udiskutable meninger som er felles for en gruppe. Verdier er noe man bevisst kategoriserer som godt eller riktig, mens normer kan forklares som uskrevne regler. Artefakter er de tingene knyttet til kultur som kan observeres, og kan eksempelvis være symbolikk.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har organisasjonskultur tilsynelatende fem generelle effekter på atferd:

- Tilhørighet og felleskap
- Motivasjon
- Tillit
- Samarbeid og koordinering
- Styring

De fem generelle effektene har sammen en stor innvirkning på organisasjonen og driften. Organisasjonskultur blir ikke skapt over natten, det utvikles over tid gjennom problemløsning og mestring i felleskap.

I følge Schein (1984) kan alle grupper utvikle kultur så lenge tre ulike betingelser oppfylles: Gruppen må ha eksistert lenge nok til å ha erfart vesentlige problemer i felleskap, gruppen må ha løst problemer i felleskap og sett resultatet av løsningen, og gruppen må ha inkludert nye medlemmer.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2018) er det vanlig at det utvikles subkulturer internt i en organisasjon. Subkulturene som utvikles kan eksempelvis være knyttet til en avdeling eller demografi. Ulike kulturer kan eksistere sammen uten at det nødvendigvis byr på utfordringer. Problemer oppstår dersom subkulturen utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen.

Organisasjonskultur kan påvirkes av ledere gjennom ulike virkemidler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Rekruttering av personell, språk og kommunikasjon og organiserte aktiviteter som markerer gode prestasjoner, er eksempler på virkemidler som kan benyttes.

### 3.1.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur som begrep viser til hvordan oppgaver samles og inndeles i ulike grupper. Organisasjonsstruktur har innvirkning på spesialisering, koordinering og fremmer stabil atferd hos ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) finnes det to hovedprinsipper for gruppering. Det første prinsippet er funksjonsbasert gruppering. Funksjonsbasert gruppering kan utføres på to ulike vis. Man kan gruppere oppgaver etter funksjon eller nødvendig kunnskap. Hovedprinsipp to er markedsbasert gruppering, som kan gjennomføres på tre ulike vis. Man kan gruppere på bakgrunn av brukergruppe, samle oppgaver knyttet til et geografisk område, eller gruppere oppgaver etter produksjonsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En matrisestruktur kombinerer begge hovedprinsippene for gruppering. I praksis betyr dette at de ansatte i bedriften har minst to likestilte ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) finnes det flere fordeler med en matrisestruktur. Det gir muligheter for spesialisering og fleksibilitet knyttet til utnyttelse av ressurser, samtidig som det tilrettelegger for koordinering for å møte ulike krav fra forbruker. En matrisestruktur har også flere ulemper. Rapportering til flere ledere kan skape frustrasjon og usikkerhet hos medarbeidere, og det stilles store krav til samarbeidsvilje intern. Det kan være tidkrevende sammenlignet med andre former for strukturering, ettersom det blir brukt mye tid til interne møter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved utforming og design av formell struktur kan det oppstå flere dilemmaer, eksempelvis er det vanskelig å fremme både stabilitet og fleksibilitet (Jacobsen & Thorsvik).

Franchise er et samarbeid mellom to parter, hvor en part er rettighetsinnehaver for et konsept eller en aktivitet, mens annen part betaler for å benytte seg av konseptet. Det inngås en kontrakt mellom de to partene, hvor franchisetaker betaler «royalties», gjerne i form av en avtalt prosentandel av inntekter (Blair & Lafontaine, 2011). Motytelsen er at franchisetakere får rettigheten til å selge under merkenavnet i en gitt periode som er spesifisert i kontrakten. I tillegg oppnår franchisetakeren stordriftsfordeler i form av bedre innkjøpsbetingelser, knyttet til rettighetshavernes innkjøpsmakt (Blair & Lafontaine, 2011).

---

### 3.1.4 Kulturell påvirkning på oppkjøp og fusjoner

Bang (2020) hevder at konflikter mellom subkulturer enkelt kan oppstå ved et oppkjøp eller en fusjon av et selskap. Videre pekes det på to faktorer som er avgjørende for vellykket integrasjon: Hvor kulturelt kompatible er organisasjonene, samt hvordan blir integreringsprosessen utført (Bang, 2020)?

Tidligere empiri har vist at mellom 50% og 80% av alle selskap som har gått gjennom en fusjon eller et oppkjøp underpresterer finansielt i forhold til målsetning (Bang, 2020). Dersom man gjennomfører en fusjon eller et oppkjøp er det gjerne grunnet et ønske om stordriftsfordeler. Altså klarer ikke fusjonert selskap som kjøper opp å hente ut synergier i den grad som var forespeilet på forhand (Bang, 2020).

Scott C. Whittaker (2012) argumenterer for at forhåndsvurdering av organisasjonskultur er et viktig element ved et oppkjøp eller fusjon, men at det ofte blir oversett. Whittaker (2012) har identifisert ulike nøkkelpunkter som kan inkluderes i integreringsplanlegging, hvor hurtig adressering av utfordringer, kommunikasjon med nye ansatte, definerte lederroller og kundefokus nevnes.

Ifølge Piero Morosini (1998) er forskjeller knyttet til kultur et problematisk aspekt som ofte blir undervurdert ved oppkjøp eller allianser på tvers av landegrenser. De kulturelle forskjellene er en faktor som kan tilrettelegge for eller skade et oppkjøp, eller en allianse. Morosini (1998) viser til at dette støttes opp av en økende mengde empiri. De kulturelle forskjellene kan eksempelvis være knyttet til nasjon, men også være på et spesifikt plan som omhandler selskapskulturene. Empiriske funn indikerer at det kan være en direkte kobling mellom kulturell distanse og resultater etter oppkjøp. Oppkjøpers evne til å håndtere kulturforskjellene kan derfor bli svært avgjørende for resultater etter oppkjøp.

## 3.2 Strategi

### 3.2.1 Porters generiske strategier

Økonomen Michael Porter definerer strategi på følgende måte:

*“Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”* (Whittington et al., 2021).

Ifølge Whittington et al. (2021), definerte Porter tre generiske strategier for å utvikle konkurransefortrinn. Disse tre er kostnadslederskap, differensiering, og fokus (Whittington et al, 2021).

Kostnadslederskap handler om å holde kostnadene lave, slik at man kan tilby lavere priser enn konkurrentene. Ved å tilby lavere priser enn konkurrentene har man gode forutsetninger for å kapre markedsandeler. Differensiering blir ofte sett som motsatsen til dette. I en differensieringsstrategi vil man prøve å tilby noe som gjør at man kan ta en prispremie (Whittington et al., 2021). Dette kan typisk være kvalitet, merkenavn, eller ekstrafunksjoner, som gjør konsumenter villige til å betale ekstra. Fokus strategien handler om å treffe et spesifikt, smalt kundesegment. Dersom man tilbyr et produkt som er skreddersydd, eller tilpasset en mindre kundekundegruppe, kan man også oppnå en prispremie, og et konkurransefortrinn (Whittington et al., 2021).

Basert på disse generiske strategiene advarer Porter mot å bli “stuck in the middle”, som kan bli resultatet dersom man ikke velger seg ut en spesifikk strategi. Dersom man forsøker å konkurrere på alle punktene, kan det resultere i at man ikke blir dyktig nok på noen av strategiene.

### 3.2.2 Prisstrategi

Prisstrategi omhandler taktiske vurderinger knyttet til prising av produkter. Pris er en medvirkende faktor for å kontrollere både salgsvolum og omsetning (Kotler & Keller, 2016). I bransjer med sterk konkurranse vil prisstrategi gjøre seg svært gjeldende, da konsumenter enkelt kan skifte ut produkter eller kjeder, med alternative produkter eller kjeder.

Referansepris er prisen en kunde benytter som sammenligningsgrunnlag for et produkt eller en tjeneste (Monroe, 2003). Referansepriser blir gjerne formet på bakgrunn av prisen til nærmeste substitutt, eller erfaringer med tidligere pris på produktet. Ifølge Monroe (2003) er konsumenter mer sensitive ved en økning i pris enn ved reduksjon. Det betyr at kunder er mer tilbøyelige for å skifte ut et produkt med et annet, ved en prisøkning på foretrukket produkt, sammenlignet med en prisreduksjon på alternativt produkt.

---

## 3.3 Internasjonalisering

### 3.3.1 International marketing

Trenden i det globale markedet var lenge at alt skulle internasjonaleses, og en sterk tro på at store selskaper ville dominere gjennom lavere kostnader grunnet stordriftsfordeler. Dette snudde etter hvert til at store selskaper ble sett på som trege, byråkratiske, og dyre (Hollensen, 2020). Mellom disse to ytterpunktene har det svingt de siste tiårene (Segal-Horn, 2002).

Det er mange ulike drivere som kan gjøre at selskaper burde vurdere internasjonale muligheter. Ifølge Hollensen (2020), som har arbeidet med utgangspunkt i Sheth og Partvatiyar sin artikkel “The antecedents and consequences of integrated global marketing”, så er driverne som følger:

1. Fjerning av toll-barrierer
2. Globale kunder
3. Nettverks relasjoner
4. Standardisert teknologi
5. Verdensomspennende markeder
6. Kulturell homogenisering
7. Enklere kommunikasjon
8. Stordriftsfordeler

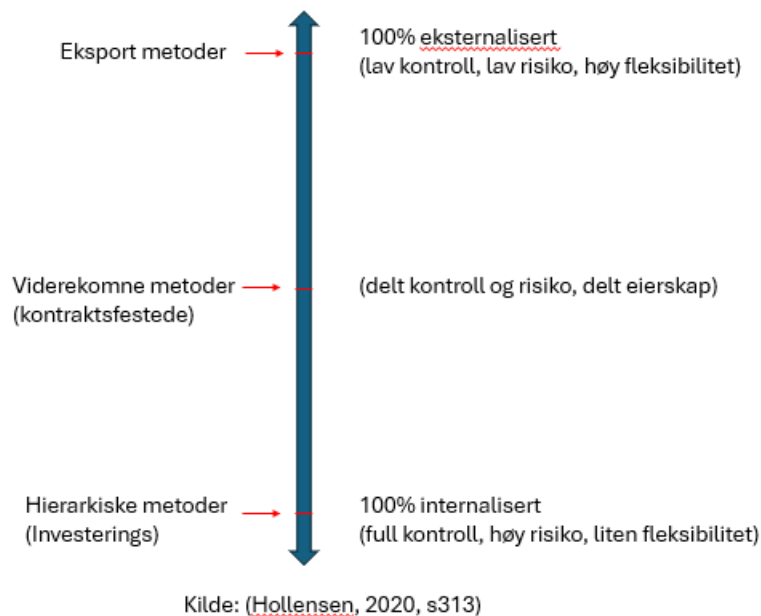
(Hollensen, 2020, s. 20)

Til tross for driverne bak globalisering, finnes det geografiske og kulturelle faktorer som kan virke negativt inn på hvor suksessfull en internasjonal ekspansjon vil være. Spesielt viktige faktorer er: Kulturelle forskjeller, regional proteksjonisme og «de-globalisering».

Før man velger et marked for ekspansjon er en analyse av ulike alternativer viktig. Metoden anbefalt av Hollensen (2020) er en CAGE-analyse. Her ser man på «avstander», eller forskjeller fra hjemmemarkedet. Man ser på kulturell avstand, administrativ avstand, geografisk avstand, og økonomisk avstand (Hollensen, 2020). Grunnen til at det er viktig å se på avstand er at man tar utgangspunkt i at man har suksess hjemme, og at sjansen for suksess internasjonalt er større i lignende markeder (Hollensen, 2020).

## Inngangsstrategier

Ved ekspansjon til nye markeder er riktig valg av inngangsstrategi avgjørende. De ulike metodene kan beskrives lineært på en akse av grad av investering.



Figur 4 - Inngangsmetoder skala

En 100% eksternalisering for en dagligvarekjede ville typisk vært at man bare solgte rettighetene til å bruke merkenavnet, uten å gjøre noen investeringer i det nye markedet. I motsatt ende av skalaen har man 100% internalisering der man vil gjøre store investeringer i et selskap man selv eier 100%, og bygger all infrastruktur rundt driften selv. Man vil da få langt større kontroll, men også risiko (Hollensen, 2020).

For å velge riktig inngangsstrategi må man se på interne og eksterne faktorer, egen risikoaversjon, og transaksjonsspesifikke faktorer.

### 3.3.2 Lokal tilpassing

Behovet for lokal tilpassing vil variere ut fra flere faktorer. Den første faktoren omhandler de lokale forholdene der man skal drifte. Dersom det er store kulturelle, økonomiske, eller politiske forskjeller vil det kreve lokal tilpassing, ettersom dette er forhold der læringskurven ikke vil kunne bedre mottakelsen over tid. Eksempelvis om den lokale kulturen er annerledes gjør det at behov er forskjellige, og etterspørselen vil være tilpasset dette (Hollensen, 2020).



Dersom det er høy grad av lokal konkurranse vil dette også tale for tilpassing av produktet, i motsetning til om konkurransen er lav. Spesielt dersom de lokale konkurrentene tilbyr et produkt som er tilpasset forbrukerne i landet, stiller dette krav til tilpasning for å opprettholde konkurransekraft. Det siste punktet er hvorvidt man kan overføre konkurransefortrinn fra hjemlandet. Dersom man for eksempel ikke får utnyttet stordriftsfordeler, merkekjennskap, eller andre konkurransefortrinn ved å holde produktet standardisert, er det bedre å tilpasse seg (Hollensen, 2020).

## 4. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man går til verks for å innhente, analysere og tolke data (Johannesen et al., 2016). I dette kapitlet vil vi beskrive og begrunne valg av metode. I tillegg går vi inn på ulike problemstillinger rundt etikk og kvalitetssikring av data som har blitt innsamlet. Både for å sikre at data er innsamlet i henhold til lover og regler knyttet til personvern, men også for å sikre at deltakeren utsettes for minimal belastning knyttet til deltakelse i studien. I slutten av kapitlet går vi inn på kritikk til metode, hvor vi ser på mulige svakheter ved gjennomføring av studien.

### 4.1 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse starter man gjerne med å ta stilling til hva man ønsker å undersøke. Forskningsdesign handler i hovedsak om hvordan en studie gjennomføres. Det finnes utallige måter å gjennomføre en undersøkelse, hvor ulike forskningsdesign har sine styrker, men også sine svakheter (Johannesen et al., 2016). Valgt problemstilling krever derfor tilpasset forskningsdesign, slik at man får belyst og besvart problemstillingen best mulig.

Vi startet med å se nærmere på den norske dagligvarebransjen, hvor det dukket opp mange interessante temaer. Vi fant etter hvert ut at vi ville undersøke historien om ICA i Norge. Som beskrevet i kapitlet om ICA var selskapet en stor aktør innen dagligvare i Norge, med høye markedsandeler innledningsvis. Over en tidsperiode på omtrent 10 år mistet selskapet store markedsandeler og tapte enorme beløp, før de til slutt trakk seg ut av Norge. Vi ønsket å få en dypere forståelse for hvilke problemer selskapet hadde stått overfor og hvordan problemene ble forsøkt løst. Vi definerte problemstillingen:

“Hvilke faktorer kan forklare ICAs fall i Norge.”

Ved undersøkelse av hendelsen falt valget naturlig på et casedesign. Casestudier blir ofte nytted dersom man ønsker en detaljert beskrivelse av et spesielt tilfelle (Johannesen et al., 2016). Ved en casestudie benytter man ofte en kvalitativ tilnærming, gjerne i form av intervjuer, men ifølge Stake (1995) finnes det ingen fasit for hvordan en casestudie skal gjennomføres. Yin (2014) viser til tre ulike formål for en casestudie: deskriptiv, kausal og eksplorativ. En deskriptiv casestudie har som mål å beskrive et fenomen eller hendelse, en kausal casestudie

---

er ment for å forklare hvorfor et fenomen eksisterer, mens en eksplorativ casestudie har som formål å søke ny kunnskap og undersøke et fenomen i et nytt lys (Yin, 2014).

For å kunne belyse problemstillingen oppsto behovet for dypere kunnskap rundt dagligvarebransjen, strategi, drift og selskapshistorie. Vi startet med å lese oss opp ved bruk av litteratur og avisartikler. Spesielt avisartiklene tok opp ulike problemer og utfordringer selskapet hadde stått ovenfor. På tross av mye informasjon i media, virket det ikke å være noen etablert konsensus i bransjen, rundt grunnen til at bedriften mistet markedsandeler og tapte enorme summer. Tematikk og problematikk som ble trukket frem i media handlet ofte om lederskifter, innkjøpspriser og importvern, men det virket å være mange ulike syn rundt hvordan ICA klarte å tape så store markedsandeler over få år.

Kvalitative intervjuer egner seg når man studerer komplekse fenomener eller hendelser, ettersom et intervju gir informantene frihet til å uttrykke seg (Johannessen et al., 2016). Valget av forskningsdesign falt derfor på en casestudie med kvalitativ metode, hvor datainnsamling foregår gjennom intervjuer.

For å se nærmere på problemstillingen ble det nødvendig å snakke med kunnskapsrike mennesker med bransjeerfaring så vel som tidligere ansatte i selskapet. Datainnsamlingen har blitt gjennomført ved bruk av semistrukturerte intervjuer av ti informanter. Vi ønsket å snakke med ledelsen som arbeidet i ICA, men også andre sentrale ledere hos konkurrentene på tidspunktet. I tillegg til å intervjuere ledere i ICA og ledere hos konkurrentene i det aktuelle tidsrommet, intervjuet vi også uavhengige bransjeeksperter med en annen tilknytning til bransjen. Grunnen til dette var ønsket om et helhetlig og nyansert bilde av situasjonen.

En induktiv fremgangsmåte kjennetegnes ved at undersøkelsen starter med data. Ved bruk av datamaterialet ser man etter mønstre, slik at man kan forme en teori (Saunders, 2016). Med bakgrunn i problemstillingen valgte vi derfor et induktivt og eksplorativt casedesign, hvor vi søker å oppnå ny innsikt rundt temaet, og se på problemet i et nytt lys.

## 4.2 Utvalg

Ettersom vi ønsker å undersøke hvorfor det gikk galt med ICA i Norge, har vi valgt ut informanter som har kunnskap om ICA som selskap, samt informanter med kunnskap og erfaring fra dagligvarebransjen. For rekruttering av informanter, har veiledere for oppgaven Frode

Steen og Simen Aardal Ulsaker, vært behjelpelig med forslag. Forslagene fra veilederne var i hovedsak sentrale personer i dagligvarebransjen fra den aktuelle tidsperioden, med variasjon i utvalg i form av bransjeeksperter, sentrale ledere i ICA i det aktuelle tidsrommet, samt ledelse hos ulike konkurrenter. I tillegg har vi søkt i litteratur og avisartikler, for å finne sentrale personer involvert i ICA og dagligvaremarkedet i tidsperioden. Vi har også rekruttert informanter gjennom forslag fra intervjuobjekter vi har snakket med, samt fra navn som har dukket opp under intervjuene. Utvalgsmetoden vår følger med andre ord en snøball-metodikk (Saunders, 2016).

Snøball-metoden er en mye brukt metode der deltakelse er frivillig, og det kan være vanskelig å identifisere naturlige deltakere (Saunders, 2016). Svakheten er at utvalget kan være lite representativt. Vi har prøvd å motvirke dette ved å gjøre vurderinger av hver enkelt informant før vi tok kontakt.

Det har vært viktig for oss å sikre validiteten til studiet gjennom utvalget. Vi har jobbet for å sikre validitet ved å innhente informanter med ulike utgangspunkt. Dersom vi utelukkende hadde intervjuet aktører med bakgrunn fra ICA kunne vi risikert at bare en side av saken ble belyst. Vi har derfor prøvd å rekruttere et balansert utvalg.

Vi har valgt å dele informantene inn i følgende grupper:

1. Personer som var ansatt i ledelsen i ICA, med oversikt over strategiske beslutninger.
2. Uavhengige bransjeeksperter som ikke er tilknyttet noen av kjedene.
3. Personer høyt i systemet i konkurrerende kjeder.

Totalt har vi intervjuet ti informanter. Gruppe 1 består av fire informanter, Gruppe 2 består av tre informanter, og Gruppe 3 består av tre informanter.

Følgende tabell gir en oversikt over informantene, erfaring og gruppe:

<b>Nummer</b>	<b>Erfaring</b>	<b>Gruppe</b>
Informant 1	Kommunikasjon	Konkurrent
Informant 2	Konsernsjef	Konkurrent
Informant 3	Journalist	Bransjeekspert
Informant 4	Logistikk	ICA/Hakon
Informant 5	Adm.dir.	Konkurrent
Informant 6	Adm.dir.	ICA/Hakon
Informant 7	Journalist	Bransjeekspert
Informant 8	Adm.dir.	ICA/Hakon
Informant 9	Adm.dir.	ICA/Hakon
Informant 10	Professor	Bransjeekspert

I tillegg til å dele inn informantene i ulike grupper, har vi lagt vekt på hvilken periode de har mest kunnskap om. Noen informanter har mest kunnskap om ICA fra de tidlige årene, mens andre besitter mest kunnskap knyttet til en senere periode. Vi vil argumentere for at utvelgelse av informanter med forskjellige roller, inngående kjennskap til ulike sider av saken samt de ulike tidsrommene, har sikret et balansert utvalg som belyser saken fra flere hold.

### 4.3 Utforming av spørsmål og intervjuguide

Ifølge Johannesen et al. (2016) er korte og enkle spørsmål en grunnleggende regel for utforming av spørsmål, ettersom lange spørsmål med komplisert språk sannsynligvis vil resultere i dårligere svar. De presiserer også viktigheten av at hvert spørsmål stilles som ett spørsmål, og ikke som en kombinasjon av flere spørsmål. I samsvar med dette utformet vi intervjuguiden med korte enkle spørsmål. Dersom spørsmål innledningsvis inneholdt flere delspørsmål, forsøkte vi å reformulere og eventuelt dele opp spørsmålet. Michael Quinn Patton

(1990) anbefaler at man forsøker å stille beskrivende spørsmål som dreier seg om hva og hvem, kontra spørsmål som handler om hvorfor. Grunnen til dette er at det kan oppstå usikkerhet hos informantene, rundt hvor detaljert forklaring som forventes ved bruk av hvorfor. Med bakgrunn i dette tok vi et aktivt valg om å forsøke å unngå spørsmål som dreide seg om hvorfor, i intervjuguiden, samt utforme korte, åpne spørsmål.

Det finnes flere ulike intervjuformer å velge mellom når man skal gjennomføre et intervju. De ulike formene skiller seg i form av struktur, fra ustrukturert til strukturerte intervjuer med faste alternativer (Johannesen et al., 2016). Ved bruk av en kvalitativ og eksplorerende tilnærming, vurderte vi semi-strukturerte intervjuer som den beste måten å gjennomføre intervjuene på. Vi hadde enkelte tema vi ønsket å ta opp med alle informantene, noe intervjuguiden reflekterer. Samtidig hadde vi et ønske om å eksplorere eventuelle temaer som dukket opp underveis i intervjuet. Vi informerte derfor informantene tidlig i prosessen om at vi ønsket at intervjuene skulle være semi-strukturerte, med frihet til å vandre inn på nye temaer. Formålet med dette er todelt:

For det første ønsker vi i en eksplorerende oppgave å søke ny informasjon som ikke har blitt utforsket. Det er ikke mulig å lage standardiserte spørsmål om ukjent tematikk på forhånd. Vi stolte derfor på informantenes dybdekunnskap, og stilte åpne spørsmål, for at de skulle ha muligheten til å styre inn på temaer de anså som sentrale.

For det andre ville vi også ha frihet til å grave dypere i eventuelle funn som ble gjort underveis i intervjuene. Om en informant kom med en unik vinkling, ønsket vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å forstå dette temaet dypere. Intervjuene kunne dermed bli ganske ulike fra gang til gang.

Selv om vi tillot, og ønsket stor grad av frihet under intervjuene, hadde vi spørsmål og tematikk vi ønsket å gjennomgå med alle informantene. Disse spørsmålene var ofte basert på funn fra nyhetsartikler, tidligere intervjuer eller fra teori. Dette gjorde vi hovedsakelig for å sikre at vi fikk et sammenligningsgrunnlag på tvers av intervjuene.

Siden vi har gruppert informantene i tre ulike grupper og valgt informanter fra ulike tidsperioder, måtte intervjuguidene og spørsmålene delvis tilpasses den enkelte informant. I tråd med formålet om å skape dybdekunnskap fokuserte vi mest på områder der informanten hadde dypest kunnskap.

---

## 4.4 Gjennomføring av intervjuer

Datagrunnlaget for oppgaven har blitt samlet inn gjennom intervjuene. På forhånd av intervjuene produserte vi en intervjuguide som ble tilsendt informantene. Formålet med intervjuguiden var å sikre at data fra intervjuene var relevant for problemstillingen. Ettersom informantene hadde ulik bakgrunn fra forskjellige roller, var det naturlig nok kunnskapsforskjeller blant informantene, gjennom ulike temaer. Alle intervjuene ble dokumentert gjennom lydopptak. Vi ønsket å fokusere på informanten og selve intervjuet under gjennomføringen. Vi valgte derfor å benytte oss av lydopptak fremfor andre dokumentasjonsmuligheter. I tillegg var lydopptak et aktivt valg, ettersom notater kan reflektere egne tanker, meninger og tolkninger av samtalen, og føre til at innsamlet data blir farget av forskernes tidligere erfaringer (Johannesen et al., 2016). Lydopptak gjorde også at vi i etterkant av intervjuet kunne transkribere, og for å få presise sitater, samtidig som det hjalp med analysearbeidet.

Ettersom utvalget av informanter befant seg i ulike deler av landet, samt at vi skulle gjennomføre mange intervjuer, valgte vi å gjennomføre disse over digitale møter eller telefon. Begge forskere deltok på alle intervjuer, men vekslet på rollene mellom hvert intervju. Vi ønsket en tydelig rollefordeling i forkant av intervjuet, og hadde på forhånd avklart hvem som skulle være ordstyrer, og hvem som skulle være observatør.

Vi valgte å gjøre det på denne måten slik at vi fikk en form for struktur og en tydelig arbeidsfordeling under intervjuene. Oppgaven til ordstyrer var å gjennomføre intervjuet i henhold til intervjuguiden. På tross av at ordstyrer hadde hovedansvar for intervjuet, var det rom for observatøren til å stille oppfølgingsspørsmål. På forhånd hadde vi planlagt at hvert intervju skulle vare i omtrent en time. Intervjuene varierte noe i lengde, hvor det korteste intervjuet varte i 50 minutter, mens det lengste intervjuet varte 1 time og 10 minutter. Delvis grunnet forskjellig kunnskap hos informantene, men også forskjeller i antall oppfølgingsspørsmål og nye temaer utenfor intervjuguiden som dukket opp under intervjuet.

## 4.5 Analyse

Analysering av kvalitative data kan by på utfordringer ettersom data gjerne dokumenteres gjennom andre formater enn tekst (Johannesen 2016). For å identifisere mønstre i datamateriale må data omorganiseres og kategoriseres. I vårt tilfelle er data dokumentert som

lydopptak. Kategorisering og koding av lyddata er tidkrevende, da dette krever at dataen må transkriberes. Prosessen går ut på gjennomgang og gjengivelse av lydopptak i skriftlig form. Transkribering gir mulighet for systematisk koding og kategorisering av innsamlet data. Vi har fortløpende transkribert intervjuene. På tross av at dette er en svært tidkrevende prosess, har det vært uunnværlig for å kunne analysere innsamlet data.

Etter transkribering var fullført for alle intervjuer har data blitt organisert og kategorisert. Vi startet med å lese gjennom transkriberingen, for å se om vi kunne identifisere repeterende temaer i de ulike intervjuene, for så å dele inn i temaene ved bruk av fargekoder i et Excel-ark. Bruken av fargekoder har sikret struktur, og forenklet analysering av data betraktelig ved å gi en oversikt over hvilke utfordringer informantene har vektlagt. For å kunne besvare problemstillingen har vi undersøkt eksisterende teori innenfor flere fagfelt og knyttet data fra intervjuene opp mot relevant teori.

Presentere de ulike kategoriene

## 4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er et uttrykk som beskriver nøyaktighet på data som brukes i forskningen. Dette er essensielt innen forskning, ettersom unøyaktig data kan innvirke på resultatet av undersøkelsen, og potensielt føre til feil konklusjon (Johannesen et al., 2016).

Validitet handler om sammenhengen mellom fenomenet som undersøkes og data som er samlet inn, og i hvilken grad benyttet metode faktisk undersøker det som er hensikten (Johannesen et al., 2016).

Ved kvantitativ forskning kan reliabilitet testes ved bruk av ulike teknikker, men dette er vanskelig ved kvalitativ forskning. Dette skyldes delvis at data samles inn uten bruk av strukturerte innsamlingsteknikker, men også grunnet det faktum at observasjoner er forskjellige ut ifra kontekst (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Ifølge Lincoln og Guba (1985) er det hensiktsmessig at kvalitativ data vurderes etter andre kriterier enn kvantitativ data. Lincoln og Guba (1985) argumenterer derfor for kriterier knyttet til troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet.



**Pålitelighet:**

Der man innen kvantitativ forskning kan teste reliabilitet ved bruk av ulike teknikker, har dette begrenset verdi ved kvalitativ forskning. Data blir påvirket av informantenes personlige verdier og bakgrunn. I tillegg vil tolkning av data påvirkes av forskerens personlighet og erfaringer. Faktorene kan føre til at reproduksjon av kvalitativ forskning ikke er mulig (Johannesen et al., 2016). For å styrke påliteligheten kan forskeren gi en casebeskrivelse som tydeliggjør kontekst for leseren. En tydelig beskrivelse av metode, fremgangsmåte og avgjørelser som har blitt tatt vil også være med på å styrke påliteligheten (Johannesen et al., 2016). Vi har inkludert en casebeskrivelse i kapittel 2 for å styrke studiens pålitelighet. I tillegg har vi også forsøkt å redegjøre for valgene vi har tatt i forhold til metode og fremgangsmåte.

**Troverdighet:**

Kriterier knyttet til troverdighet kan sees i sammenheng med validitet, og begrepet beskriver sammenhengen mellom fenomenet som undersøkes og innsamlet data (Johannesen et al., 2016). Vi har forsøkt å sikre troverdighet gjennom å tilpasse forskningsdesignet til problemstillingen og casen som blir studert. Utforming av intervjuguide er et annet tiltak for å sikre at innsamlet data er relevant i forhold til problemstillingen, for å styrke troverdigheten til studien. Også utvalget har hatt betydning for troverdighet, og vi har derfor arbeidet for å sikre informanter som har vært sentrale i historien vi skal beskrive.

**Overførbarhet:**

Der man i kvantitativ forskning forsøker å generalisere funn fra et utvalg til populasjon, handler overførbarhet innen kvalitativ metode om hvilken grad forskningen kan benyttes til å forklare et lignende fenomen (Johannesen et al., 2016). Formålet med denne studien er dybdekunnskap innenfor casen om ICA. På tross av dette mener vi studien er relevant i forhold til nyetableringer innen dagligvaresektoren, og kanskje spesielt for utenlandske aktører.

**Bekreftbarhet:**

Bekreftbarhet er et begrep som omhandler resultatene av forskningen, og i hvilken grad resultatene kan bekreftes av andre forskere ved tilsvarende undersøkelser. For å sikre bekreftbarhet er det vesentlig at resultatene er basert på faktiske funn. Resultatene skal bære preg av objektivitet, og ikke forskerens subjektive holdninger. For å sikre bekreftbarhet må det redegjøres for beslutninger i forskningsprosessen (Johannesen et al., 2016). Redegjørelsen

kan inneholde selvkritikk, beskrive tidligere erfaringer, eventuelle avvik og tidligere oppfatninger som kan påvirke forskningsprosjektet. For å sikre bekreftbarhet i denne casestudien har vi derfor forsøkt å være så tydelige som mulig i forhold til valgene som er tatt underveis i studien, og redegjøre for hvorfor vi har tatt de ulike valgene. I tillegg har vi valgt å inkludere et delkapittel hvor vi går nærmere inn på begrensninger ved metode, for å tydeliggjøre mulige svakheter ved studien.

## 4.7 Etikk

Som beskrevet tidligere ønsket vi å ta lydopptak av intervjuene som dokumentasjon, for å senere kunne transkribere lydopptakene. Dette gjorde at vi måtte ha godkjenning fra Sikt (tidl. NSD), før vi kunne gå i gang. Vi satte oss inn i reglementet for sikker databehandling, og fikk søknaden godkjent før vi kontaktet potensielle informanter. Gjennom søknadsprosessen fikk vi innsikt i hvordan vi skulle behandle persondata, og dette bidro til utformingen av fremgangsmetoden i vårt arbeid videre. Tidlig under kontakt med informanter opplyste vi om nøkkelpunkter som anonymisering og datasikkerhet. Dette ble også videreført gjennom samtykkeerklæring som alle informantene mottok før intervjuet. Signert samtykkeerklæring ble arkivert som godkjennelse på deltagelse fra informantene før vi gikk i gang med intervjuene. Vi opplyste også kort om innholdet i erklæringen muntlig, under introduksjonen i intervjuet.

Et steg i prosessen var at lydopptaket måtte lagres på en passordbeskyttet enhet, og slettes ved ferdigstilt transkribering av intervjuet. Informantene fikk også mulighet til å få sine data slettet og/eller trekke seg fra studien under hele prosessen. I tillegg ble informantene tilsendt sitater vi ønsket å benytte oss av i oppgaven for godkjennelse.

Anonymisering er også en svært viktig del av de etiske hensynene vi har tatt. Mange av våre informanter innehar høytstående stillinger i næringslivet, og flere av informantene jobber fortsatt i dagligvarebransjen i dag. Gjennom anonymisering ville de derfor kunne utale seg fritt uten frykt for å bli gjenkjent, eller bli holdt ansvarlig for uttalelser og meninger. Sikringen med anonymitet ble gjort allerede i transkriberingen, der vi aktivt utelot persongjenkjennende utsagn, som eksempelvis deres tidligere stillingstitler, og navn på arbeidsgiver. I en casestudie som dette, med begrensede muligheter knyttet til utvalg har det vært utfordrende å sikre god nok anonymitet, men dette er noe vi har jobbet aktivt med for å oppnå.

## 4.8 Begrensninger ved metoden

Gjennom seleksjonen av informanter har vi benyttet oss av kontaktnettverket hos veiledere og informanter. Dette valget er sårbart når det gjelder representativitet i utvalget, ettersom det kan føre til at det er en enkelt gruppering i dagligvarebransjen som blir intervjuet. For å redusere faren for dette har vi vært kritiske i utvelgelsen og også intervjuet uavhengige bransjeeksperter.

Som tidligere beskrevet har deltagelse vært frivillig og deltagerne har vært anonymisert i oppgaven. Naturlig nok har enkelte opplysninger blitt fjernet for å sikre informantenes anonymitet, noe som er en svakhet ved undersøkelsen. Ideelt sett skulle all informasjon avdekket under intervjuet vært tilgjengelig for bruk i studien.

Når det kommer til overførbarhet og bekreftbarhet så kan dette potensielt være de største svakhetene til studien. Dette er til dels naturlig da vi har en casestudie, hvor data er innsamlet gjennom semi-strukturerte intervjuer. Formålet med studien er ikke å kunne generalisere, men å skape ny dybdekunnskap på dette spesifikke temaet.

## 5. Funn

Vi har gjennom analysen valgt å gruppere funnene våre etter tema. Vi vil i denne delen gå gjennom funn for hvert tema, og presentere spesielt interessante og gjentagende funn.

### 5.1 ICAs inntreden i Norge

Vi har stilt en rekke ulike spørsmål rundt ICAs inntreden i Norge for å danne oss et bilde av situasjonen da ICA bestemte seg for å innta markedet. Denne delen vil i hovedsak fokusere på de to nøkkeltidspunktene som er ICAs første inntreden i 1992, og Royal Aholds inntreden i år 2000 for å få innblikk i hele historien.

#### 5.1.1 Hvorfor ICA, hvorfor Norge?

ICAs inntreden i Norge i 1992 var som minoritetsaksjonær. Stein Erik Hagen var på dette tidspunktet eneste eier i Hagen-Gruppen, og hans fremtidsvisjoner innebar vertikal integrasjon i dagligvarebransjen. På denne tiden var det bankkrise, og ifølge Dyrnes & Lynum (2016) var Hagen derfor interessert i et partnerskap som kunne gi frisk kapital til selskapet. Hagen hadde flere mulige partnere, blant annet i ICA, nederlandske Royal Ahold, og Joh. Johansson. Ulike «intensjonsavtaler» ble undertegnet, men valget falt til slutt på ICA (Thue et al., 2016). Hakon-Gruppen ble det nye navnet der Hagen fortsatt var majoritetseier.

Informant 9, som var ansatt i Hagen/Hakon-gruppen i det aktuelle tidsrommet støtter synspunktet om at formålet var å få inn frisk kapital. Han uttaler at det aldri var snakk om å gi fra seg styringen på dette tidspunktet, og at målet var å få Hakon-Gruppen til å vokse. Han uttaler at:

*«Det var jo usikre tider i starten der. Det var derfor vi fikk inn ICA tidlig i 92 på eiersiden for å få kapital. For hvis vi skulle bygge denne kjeden, og gjøre investeringer så trengte vi kapital.»* (Informant 9, 2024).

De fleste av våre informanter legger vekt på at ICA hadde vært svært vellykkede i Sverige, og muligens hadde vokst seg så store som det var mulig innenfor landegrensene. Informant 3, som arbeidet tett på dagligvaremarkedet i denne perioden som journalist, forteller at ICA var sterke finansielt og preget av høy selvtillit. Han forteller følgende:

---

*«De hadde jo så store markedsandeler i Sverige at det var begrenset hvor mye de kunne kjøpe seg opp med nye butikker for å ta nye markedsandeler» (Informant 3, 2024).*

Stein Erik Hagen hadde ifølge våre informanter et stort internasjonalt nettverk. Spesielt gjennom Coca-Cola og Food Business Forum møtte han mange internasjonale aktører i dagligvarebransjen. Gjennom Coca-Colas ressursgruppe kom Hagen i kontakt med leder i ICA Göran Nord, Jan Andreae fra ledelsen i Royal Ahold, og Kirketerp fra Dansk Supermarked (Dyrnes & Lynum, 2016). Hagen hadde samtaler med samtlige om mulig samarbeid, men valget falt ned på ICA i 1992.

Flere av våre informanter har nevnt at ICA hadde en «nordisk vekststrategi», og at næringslivet var preget av globalisering og internasjonalisering. Et ICA som ville vokse ut fra Sverige, og en Hagen som ville øke sin finansielle styrke, resulterte i et samarbeid med ICA.

I år 2000 kom nederlandske Royal Ahold inn. Informant 4 trekker frem at markedet var i en globaliseringsfase, og at det var stor ekspansjonstrang (Informant 4, 2024). Ahold var på denne tiden til stede over hele verden, og ønsket også å entre det nordiske markedet. På bakgrunn av tidligere kontakt og samtaler med Ahold, var det naturlig at Ahold valgte å kjøpe opp en andel i ICA/Hakon-Gruppen.

Selv om de fleste av informantene våre ikke tror Hagen hadde hatt en langsiktig plan om å selge seg ut, var trolig den høye verdsettelsen fra nederlenderne med på å overtale Hagen. I et intervju til boken Steinrik, uttaler hovedpersonen selv at Hakon/ICA hadde verdsatt selskapet til en verdi rundt 15-16 milliarder kroner (Dyrnes & Lynum, 2016). At Ahold verdsatte selskapet dobbelt så høyt, til 30 milliarder resulterte i at Hagen solgte deler av selskapet, som reduserte Hagens kontroll.

Et siste argument for å slippe til disse store selskapene var ifølge Informant 9 at Hagen syntes det var spennende å tilknytte seg kompetanse fra et ekstremt offensivt selskap (Informant 9, 2024). Flere av våre informanter har nevnt dette som viktig, da Hagen alltid ønsket å utvikle selskapet og bygge en sterk kjede.

### 5.1.2 Dynamisk marked

Markedet på 90-tallet beskrives som svært dynamisk av bransjeeksperterne vi har intervjuet. Det har også blitt beskrevet som et marked under sterk utvikling. Rimi og Rema 1000 systemene var aggressive og ekspanderte raskt over hele landet. Hagens fremtidsvisjoner om

vertikalt integrerte kjeder viste seg å stemme. På 90 tallet ble de store dagligvarekjedene formet, med store vertikalt integrerte kjeder. Markedsstrukturen utviklet seg i en retning som ligner dagens forhold. Rimi og Rema 1000 var de største lavpriskjedene og Hagens valg om å kutte samarbeidet med Joh. Johannson, førte til at sistnevnte måtte tenke nytt. Dette ledet til opprettelsen av NorgesGruppen.

Aholds inntreden i det norske markedet medførte en total endring i Hakon-Gruppen, der Hagen kun eide 20% (Brekke, 2022). Våre informanter trekker også frem at det norske markedet plutselig var blitt internasjonalt, noe som spisset konkurransen ytterligere. I tillegg var det kort tid til Lidl ville gjøre sin inntreden, en ny konkurransesituasjon de norske aktørene forberedte seg godt på.

### 5.1.3 Hva kjøpte ICA egentlig?

Vi har gjennom intervjuer og arbeid forsøkt å kartlegge styrkeforholdene i dagligvarebransjen i disse årene, og særlig styrken til Hagen/Hakon-Gruppen.

Det første kjøpet ble som nevnt gjennomført i 1992. Da ble Hagen-Gruppen verdsatt til mellom 1,1 og 1,2 milliarder kroner. ICA betalte 250 millioner for ca. 20% av aksjene, samt 125 millioner i frisk kapital (Dyrnes & Lylum, 2016). Dette betyr at ICA etter avtalen hadde en eierandel på rundt 30%. ICA ga også et «gunstig» lån på 125 millioner, dette var midler Hakon-Gruppen kunne benytte til ytterligere ekspansjon.

Hagen-Gruppen hadde siden 1976 vokst i et imponerende tempo gjennom oppkjøp og satsing på lavpris. Den raske veksten fortsatte, og i 1999/2000 ble Hagens andel verdsatt til over 5 milliarder kroner. Nederlenderne overgikk dette, da avtalen med Ahold ble realisert innkasserte Hagen 2,2 milliarder. Han satt i tillegg på aksjer i det nye selskapet til en verdi av 6,3 milliarder (Dyrnes & Lylum, 2016). Til sammen hadde Hagen økt sine verdier fra 1,1 milliard til 8,5 milliarder på noen få år. Verdiutviklingen viser at det første samarbeidet mellom Hagen og ICA fra 1992 til 2000, der Hagen styrte selskapet var svært vellykket for begge parter.

At ICA kom inn som en minoritets eier i 1992 mener Informant 9 var svært viktig vendepunkt. Han uttaler at: «Vi hadde aldri lyktes om ICA hadde styrt tidligere» (Informant 9, 2024). Han får støtte fra Informant 6 som forteller at ICA kjøpte et selskap som var bygget opp og styrt på en annen måte (Informant 6, 2024).

---

### 5.1.4 Hva kjøpte Royal Ahold egentlig?

Det som er mer usikkert er hva Royal Ahold faktisk kjøpte. Figur 2 og Figur 3 illustrerer at Hakon-Gruppen var Norges nest største aktør innen dagligvare i år 2000, da avtalen ble inngått. Våre informanter med erfaring fra Hakon/ICA-systemet antyder likevel at det var problemer i organisasjonen.

Informant 4 som arbeidet i Hakon/ICA på denne tiden forteller at 90-tallets ekspansjoner resulterte i en uoversiktlig butikk-, organisasjons-, og datasystemstruktur. Han beskriver situasjonen som et kappløp blant de fire store kjedene om å kjøpe opp flest mulig frittstående butikker rundt om i landet, et kappløp der Hakon-Gruppen ledet an.

Gjennom intervjuene har flere informanter antydnet at Hagen «pyntet bruden» for å øke verdsettelsen av selskapet. Informant 6 som også arbeidet i Hakon-Gruppen trekker frem joint marketing som et fokusområde. En strategi som gav gode økonomiske tall direkte til kjeden. Hakon-Gruppen valgte også å prioritere enkelte leverandører, mot motytelser. Et eksempel på dette var at de valgte å prioritere Coca Cola sine produkter, mens Pepsi ble utelatt fra sortimentet i lengre tid. Informant 6 forteller at:

*«Det fikk man sikkert greit betalt for i en periode, men det er bare eksempler for meg på egentlig å gjøre noe som, for meg var kortsiktig, men som gav veldig bra lønnsomhet for hovedkontoret»* (Informant 6, 2024).

Videre forteller han at de ikke nødvendigvis tilbudte et sortiment kunden eller kjøpmennene ville ha, men et sortiment som gav penger til hovedkontoret.

Mange av funnene støttes av intervjuer gjort til boken Steinrik. Der uttales det at Hagen på et tidspunkt ikke lenger var like kresen knyttet til hvilke butikker han kjøpte. Det viktigste var å vise til vekst, både i antall butikker, og i omsetning (Dyrnes & Lynum, 2016). Enkelte informanter har antydnet at dette kan ha vært for å øke verdien av selskapet før salg.

## 5.2 Forskjeller mellom markedene

Det norske og det svenske dagligvaremarkedet har flere likheter. Markedsstrukturen i Sverige er bygget opp av fire kjeder som står for omtrent 93,2% av det totale markedet, med ICA som den desidert største kjeden med 51,5% markedsandel pr. 2018 (Friberg et al., 2020). Selv om

markedsstrukturen kan se lignende ut, har våre informanter beskrevet noen betydelige forskjeller.

«*All business is local, det er ekstremt viktig å forstå*» (Informant 9, 2024).

Alle informantene har tatt opp forskjeller mellom det norske og det svenske dagligvaremarkedet som en viktig faktor i historien om ICA. Forskjeller i handlevaner mellom nordmenn og svensker har blitt utpekt av flere informanter. Informantene våre virker å være samstemte når det kommer til handlemønstre. Den svenske forbruker handler stort sett en gang i uken med noe supplering, mens nordmenn småhandler flere ganger i uken i mye større grad. Dette er en vesentlig forskjell informant 6 hevder at den svenske ledelsen overså. Informant 6 peker på dette problemet og at det vil være helt forskjellige butikkonsept som passer til de ulike handlemønstrene. Han uttaler blant annet at «*svenskene skjønnte ikke hva det er å drive butikk i Norge.*» (Informant 6, 2024).

Ulikt handlemønstre har også skapt forskjeller når det kommer til butikkstørrelse, beliggenhet og antall artikler. Der vi i Norge har sett en stor utvikling av lavpriskjeder i moderne tid, er det svenske markedet dominert av supermarkeder (Informant 6, 2024). I Sverige preges markedet av store butikker med vesentlig større utvalg og store ferskvareavdelinger, til forskjell fra de norske lavpriskjedene. Informant 4 hevder at vi i Norge har høy servicegrad, med stor valgfrihet mellom butikker. Dette reduserer behovet for planlegging.

Informant 1 forteller at markedsforskjellene ble totalt undervurdert av svenskene, som hadde høy selvtilit knyttet til eget konsept. ICA var sikre på at supermarkeder var fremtiden, også i det norske dagligvaremarkedet. De hadde ikke planer om å tilpasse konseptet sitt til den norske forbruker, tvert imot forsøkte ICA å endre handlevanene til den norske forbruker. Slik at forbrukeren skulle passe inn i og foretrekke ICA konseptet.

«Å endre handlevanene til Ola Nordmann, det er ikke lett.» (Informant 1, 2024)

ICA forsøkte seg også på reklamer med svensk humor i Norge, noe som fungerte dårlig. Et eksempel som tyder på at ICA hadde manglende forståelse for den norske forbruker, og kulturelle forskjeller mellom Norge og Sverige. (Informant 3, 2024).

«*Retail is detail og retail is local, så det å sitte fra enten Holland eller Sverige og prøve å forstå Norge?*» (Informant 6, 2024).



---

Markedsforskjeller gjør seg også gjeldene på andre vis. Masteravhandlingen av Førre og Selmani (2023), skrevet om Lidl, tar opp særegenheter med det norske markedet ned til produktnivå. Lokale produktpreferanser, og forbrukernes tilknytning til norske merkevarer blir kategoriserte som en utfordring for Lidl (Førre og Selmani, 2023). Nasjonale produktforskjeller er noe også ICA måtte forholde seg til, og som krever tilpasning fra internasjonale aktører. Informant 2 og Informant 4 bekreftet dette under intervjuene da de begge forteller om produktpreferanser, og forskjeller mellom markedene på produktnivå. Informant 2 forteller spesifikt om etablering av den norske smaken. Den norske smaken beskrives som referanseproduktet innen produktkategorien, eller den merkevaren forbrukeren forbinder med en spesifikk produktkategori.

Selv om informantene har ulike beskrivelser og eksempler, er forskjeller mellom markedene en problemstilling alle informantene er inne på under intervjuet. Forståelse av lokal kultur, lokale produktpreferanser og det lokale markedet som helhet, er ifølge informantene helt essensielt for å drive detaljhandel med suksess.

### 5.3 Ledelse

Ledelse er et annet tema som har blitt tatt opp under intervjuene, der problemstillinger rundt valg av ledere og hyppige lederskifter dukker opp. Perioden frem til år 2000 var preget av små utskiftninger i nøkkelpersonell, kontinuitet og stabilitet i ledelsen (Informant 9, 2024). I denne perioden var Hagen meget delaktig i daglig drift og blir av Informant 9 beskrevet som karismatisk, ung og drivende dyktig.

Deretter fulgte en periode med hyppige lederskifter. Den utløsende faktoren kan skrives tilbake til da Rimi ble «tatt» for å ikke være billige lengre. Rimis strategi på den tiden var å øke fortjenesten. De økte prisene ble «avslørt» i VGs matbørs i 2001 (VG, 2001). Dette førte til at Hagen så seg nødt til å gjøre endringer, og sparket mange fra ledelsen (Dyrnes & Lynum, 2016). I 2004 solgte Hagen sine siste aksjer i selskapet, og våre funn tyder på at svenskene ville ha inn sin egen ledelse for å sette sitt preg på kjeden. Dette er underbygget av informant 9 som forteller:

*«Når Stein Erik trakk seg helt ut så tok jo de over, og de satte inn sine. Det de forteller da, de stolte jo ikke på nordmenn.»* (Informant 9, 2024).

Flere av informantene viser til ansettelse av utenlandske ledere med manglende kunnskap om det norske dagligvaremarkedet. Det er viktig å påpeke at informantene ikke forteller om mangel på lederkompetanse hos de forskjellige topplederne. Flere av informantene er raske til å fastslå at det er snakk om dyktige ledere, men at manglende lokalkunnskaper og kompetanse innenfor det norske markedet var et stort problem.

ICA forsøkte seg med et portugisisk team som hadde hatt suksess i andre land. Lederen Antonio Soares hadde erfaring fra Baltikum, Polen, og Portugal med lignende oppdrag. Han var på dette tidspunktet den fjerde lederen i ICA-Norge på fire år (Valvik, 2009). Soares ble først og fremst hentet inn som «ryddegutt», etter at markedsandelene var nær halvert de siste ti årene (Valvik, 2009). Suksess i andre land er ikke nødvendigvis direkte overførbart til Norge. Det fikk også det portugisiske teamet erfare, og de forlot selskapet etter 4 år. Soares har på sin side uttalt at feilene allerede var begått før han kom inn, gjennom de mange omprofileringene (Laugen, 2014). Informant 6 stiller spørsmålsteget ved ansettelsene av utenlandske ledere som ikke kjente det norske markedet. Han mener at en ny leder først har behov for et til to år til å lære hvordan det norske markedet fungerer.

En konsekvens av de stadige lederskiftene er ifølge flere informanter drift med et kortsiktig perspektiv. Erland Björn, den svenske lederen fikk ansvar for å omprofilere Rimi butikker over til ICA butikker. Senere kom Soares inn og omprofilerte ICA butikker tilbake til Rimi-butikker (Valvik, 2009). Dette er eksempler på en kortsiktig og «vinglete» strategi i forsøk på å snu resultatene, men viste seg å være forvirrende og kostbart.

Informant 4 forteller at:

*«Når resultatene begynte å falle begynte beslutningsiveren å øke. Da ble det byttet ledere for ofte, med nye ideer. Så da ble det veldig mye kortsiktig handling istedenfor langsiktig.»*  
(Informant 4, 2024).

Informant 4 mener også at hyppige utskiftinger var hovedforskjellen mellom ICA og de andre kjedene. Konkurrentene bygget stein på stein, og tenkte i generasjoner (Informant 4, 2024).

---

## 5.4 Organisasjonskultur

*Kultur spiser strategi til frokost* (Informant 9, 2024).

Et annet tema som ble identifisert gjennom koding av transkriberingene var organisasjonskulturen i selskapet. Informant 9 fremstiller kultur som den desidert viktigste faktoren til Rimis suksess, men at denne endret seg drastisk i årene etter ICA tok kontroll. Han beskriver kulturen i Hakon-Gruppen på 90-tallet på følgende måte:

*«Vi var uredde, vi var offensive, vi var ekspansive, vi hadde piggskoene på og drev virksomheten med relativt små ressurser, men med et tydelig ansvar og en sterk kultur for å prestere»* (Informant 9, 2024).

Han beskriver også hvordan sentrale medarbeidere i organisasjonen arbeidet døgnet rundt for Stein Erik Hagen, som blir beskrevet som en leder unge folk hadde lyst til å arbeide for (Informant 9, 2024).

Overgangen fra et dynamisk og motiverende arbeidsmiljø i Hakon-Gruppen, til det å arbeide for ICA var ifølge Informant 9 stor. Det var ikke lenger rom for å ta raske beslutninger grunnet byråkrati, og det hele måtte gjennom utredninger og diskusjoner for å oppnå konsensus i Sverige. Forskjellen blir av samme informant sammenlignet med å gå fra en spennende konsulent eller meglerjobb, til å arbeide i staten (Informant 9, 2024).

Informant 9, forteller at en stor del av suksessoppskriften til Hakon-Gruppen var kulturen og menneskene i organisasjonen. Mye av denne kulturen og menneskene kvittet Stein Erik Hagen seg med i 2001 etter en del bråk. Informanten forteller: *«så mistet du hele den gamle driftskulturen, den just do it, de gutta som løp, som var opptatt av butikkene og opptatt av kunder ...»* (Informant 9, 2024). Informanten hevder at erfaringen og kontinuiteten som forsvant ut aldri ble ordentlig erstattet. Han beskriver den nye kulturen som handlingslammet, og at de var redd å gjøre feil. Det var ifølge informanten en maktkamp mellom de tre eierne i årene 2000-2004, mens Hagen fortsatt var i selskapet (Informant 9, 2024).

Det er også andre informanter som har påpekt kulturelle ulikheter mellom Hakon-Gruppen og ICA systemet, og hevder at dette kan ha vært et problem for ICA da selskapet etablerte seg i Norge.

«Det er jo ganske godt kjent at det ble litt sånn kulturkollisjon mellom svenskene i ICA og Hakon-systemet» (Informant 7, 2024).

Informant 6 som også arbeidet i Hakon/ICA så det som et problem at den svenske ledelsen ikke var like investert i driftsaspektet som ledelsen i Hakon-Gruppen. Videre peker informanten på at hyppige lederskifter har gjort det nærmest umulig å bygge noen form for kultur.

«Masse folk i innkjøpsavdelingen satt i Sverige og var svenske. Så jeg tror de ble litt distansert for å være helt ærlig. Og når du da attpå til bytter ledere sånn hvert annet år, så får du aldri bygget noe kultur av noe slag» (Informant 6, 2024)

## 5.5 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur blir trukket frem i intervjuene av flere informanter. Strukturen forandret seg drastisk da ICA overtok. Sammenlignet med de andre konkurrentene i norsk dagligvarebransje ble ICA styrt svært byråkratisk. Informant 4 viser til at ICA ble strukturert gjennom en komplisert matrisestruktur. Dette førte til komplekse beslutningsprosesser. Vedkommende peker også på at dette resulterte i problemer rundt ansvarsområder, da han forteller:

«Det ble en veldig kompleks beslutningsstruktur med mange møtepunkter, og det ble noe mer byråkratisk. Men det levde vi under fram til 2006 eller 2007. Da kom det et resultatvarsel tror jeg i Q4 2006. Og da begynte organisasjonen å peke på hverandre og hvem som var ansvarlig for dette.» (Informant 4, 2024).

Informant 9 forteller også om strukturelle forskjeller før og etter overtagelse: «Vi var en kjapp kraftig speed båt, med muskler og unge sjåførere, mens ICA var et tankskip.» (Informant 9, 2024). I tillegg forteller informanten at antall ansatte i administrasjonen økte fra 200 til 800 (Informant 9, 2024)

Der Hagen og hans ansatte kunne fatte raske beslutninger og implementere endringer hurtig, ble dette endret etter at ICA tok over. Dette skapte store problemer ettersom retail i Norge ifølge Informant 4 utvikler seg raskt. Han forteller også at utviklingen i eiendomspriser står for mye av resultatene innenfor retail.

---

*«Svenskene de hadde sånne beslutningskomiteer annenhver måned. Da skulle de ta investeringsbeslutninger, og det betyr at når eiendom i Norge går såpass fort, så gikk jo de da ikke til ICA lenger, men til konkurrentene»* (Informant 4, 2024).

Dette skapte videre problemer knyttet til etablering av butikker, og anskaffelse av gode eiendommer, som igjen kan ha gått ut over lønnsomheten. Informant 6 forteller også at eiendom er en særdeles viktig del av retail i Norge. Han forteller at anskaffelse av attraktive eiendommer er en vesentlig del av det å drive butikk i Norge (Informant 6, 2024).

## 5.6 Strategi

*«Jeg tror svenskene tenkte at de kunne kopiere det de gjorde i Sverige over til Norge, og så skjønnte de ikke hvor viktig den lavpris kampen var.»* (Informant 7, 2024).

Dette inntrykket virker mange av våre informanter å dele når vi stiller spørsmål knyttet til ICAs strategi i Norge. Informant 5 forteller at ICA undervurderte konkurransen i det norske markedet, og antok at de kunne ta «blåkopi» av det som fungerte i Sverige. Suksessoppskriften i Sverige var store supermarkeder, og dette forsøkte selskapet å innføre også i Norge.

Ifølge Informant 1 ble strategien til ICA synliggjort i Norge gjennom etablering av store dyre butikker som viste seg ulønnsomme. Informanten forteller videre at dette var noe hans kjede hadde forsøkt i mindre skala. Han uttalte: *«Det var ikke rom for store butikker, vi testet og konkluderte med at dette gjør vi ikke.»* (Informant 1, 2024).

I tillegg til dette, valgte ICA å omprofilere mange eksisterende Rimi butikker. Ifølge Informant 6 ble disse stort sett omprofilert til ICA Nær, noe som førte til at man mistet mange kunder. *«Kundene oppfattet det som dyrt og som veldig annerledes.»* (Informant 6, 2024). Informant 3 bekrefter dette og uttrykker at omprofilering var en av de største feilene ICA gjorde. Informanten forteller:

*«Det var helt håpløst, fordi at da satte de bare opp nye skilter, og så var det egentlig den samme butikken og de samme folka»* (Informant 3, 2024).

I tillegg til å skru opp nye skilt og øke prisene, faset man ut Rimi som Informant 9 omtaler som en av Norges sterkeste merkevarer.

Informant 10 hevder at Kiwi og Rema var veldig konsekvente i sin lavprisstrategi, mens ICA var det stikk motsatte (Informant 10, 2024). De satset på mange ulike konsept parallelt, som ICA Nær, ICA Supermarked, og ICA MAXI, i tillegg til å beholde noen Rimi-butikker. Lavprissegmentet er ifølge flere av informantene det viktigste segmentet i Norge, og noe ICA ikke mestret. Samtidig var ikke de omprofilerte ICA Nær butikkene godt nok differensiert til å gi ønsket effekt. Strategien til ICA ble oppfattet som «vinglete» ifølge Informant 6. De gikk frem og tilbake, påvirket av resultat og stadige endringer i ledelsen.

Informant 9 som har erfaring fra internasjonal ekspansjon i dagligvaremarkedet forteller at lokal tilpassing av strategi er viktig, og at dette var noe ICA ikke innså. De fleste andre informantene uttrykker liten forståelse for ICAs manglende tilpasning. Informant 3 som observerte markedet som journalist forklarer dette med manglende internasjonal erfaring.

I intervjuer til boken Steinrik har sentrale personer fra Hakon-Gruppen uttalt at de tidlig på 2000-tallet hadde en strategi som gikk ut på å ligge et par prosent over Rema 1000 i pris (Dyrnes & Lynum, 2016).

## 5.7 Omprofilering og omdømme

Rimi var på 90-tallet en av Norges mest kjente merkevarer, med et godt omdømme blant forbrukerne (Informant 9, 2024). Den sterke merkevaren ble oppfattet som billig av forbrukerne og opererte med slagordet: «Vi gjør Norge billigere». Da ICA overtok styringen, skulle satsingen omdirigeres. Flere informanter fastslår at ICA ønsket å satse på supermarkeder og sitt eget kjedenavn, fremfor lavprissegmentet og merkevaren Rimi. En av informantene forteller at Rimi var en beintøff konkurrent til Rema 1000 på 90-tallet, men at de etter overtagelsen mistet alt fokus. Det startet med utvanning av lavpriskonseptet, som til slutt forsvant helt og førte til kundeflukt til konkurrerende kjeder.

*«Når du tar et selskap som hadde en posisjon og så fjerner du det. Som konkurrent så jublet vi jo hver gang. Første gang vi hørte det så trodde vi nesten ikke på det vi hørte. Så er det et veldig godt poeng at det var en periode hvor det var så mye omprofilering og skiltskifting. Det var en aktør som tjente godt på det og det var skiltleverandørene.»* (Informant 5, 2024)

Gjennom overtagelse og omprofilering var det tydelige mangler på stabil satsing på et fastsatt konsept og en annen informant forteller:

---

«De prøvde på for mye, og så mistet de fokus på det viktigste.» (Informant 7, 2024).

Informant 4 forteller beskriver mangel på kunder i ICA-Maxi på følgende vis:

«Jeg likte veldig godt ICA Maxi. Det var store brede ganger, og du gikk som oftest alene der.» (Informant 4, 2024).

Når det kommer til omprofilering virker det altså å være en gjennomgående enighet blant informantene, hvor de uttrykker liten forståelse for manglende satsing på lavprissegmentet.

Bakgrunnen til at ICA valgte å gjennomføre profilendringer, henger trolig sammen med selvtilliten de hadde med seg fra Sverige. Informant 5 forteller at: «Svenskene trodde nok at ICA merket og merkevaren, at den var like kjent i Norge.» (Informant 5, 2024). Dette viste seg imidlertid å ikke stemme ifølge Informant 9 som beskriver at ICA merkevaren ble oppfattet som dyrere, dårligere og mindre kjent.

Noen av våre informanter mener også at undervurderingen av prisbevisste nordmenn kan ha ført til et dårligere omdømme. Som tidligere nevnt ble ICA i 2001 «avslørt» av VGs matbørs for å ikke være billige lengre. Informant 7, som arbeidet som journalist på denne tiden forteller at det var stort fokus i norsk offentlighet rundt hvem som stakk av med fortjenesten i dagligvarebransjen. «Dagligvarekrigen» toppet seg i 2001 da landbruksminister Bjarne Håkon Hanssen gikk ut mot Rimi og skulle boikotte kjeden (Tronstad, 2001). Dette førte til en offentlig ordkrig der Hagen truet med å saksøke Hanssen. Rimi trakk slagordet sitt gjennom mange år «Vi gjør Norge billigere» etter at forbrukerombudet krevde dokumentasjon for påstanden 2001 (Moen, 2001).

«Og den saken jeg akkurat nevnte, markerte kanskje vendepunktet for Rimi. For da var det veldig mange som mistenkte at Stein Erik Hagen og Rimi, “pyntet bruden” for salg. De ville ha opp lønnsomheten i Norge, og satte opp prisene» (Informant 7, 2024).

En informant forteller også at ICAs omdømme blant leverandørene endret seg:

«Problemet var jo at man lovet veldig mye hele veien til leverandører for å få best mulig betingelser. Og man lovet og lovet hvert eneste år at alt skulle bli bedre. Alt skulle bli fantastisk, men det ble jo bare dårligere og dårligere, og man greide aldri å innfri og levere på alle løftene.» (Informant 8, 2024).

Informant 8 forteller videre at tillitsbrudd ovenfor leverandørene resulterte i dårligere innkjøpspriser over tid.

## 5.8 Innkjøpsavtaler

Flere av oppslagene i media utpekte dårlige innkjøpsavtaler som en av hovedårsakene til selskapets problemer i Norge. På spørsmål vedrørende ICAs innkjøpsavtaler, og hvorvidt disse var konkurransedyktige sammenlignet med konkurrentene svarer en informant:

*«Nå skrives det veldig mye om, og spekuleres i at den viktigste årsaken til at ICA gikk til grunn var at de hadde alt for dårlige kjøpsbetingelser. Det er jo altså ikke sant. Og grunnen til det er at vi har sett innkjøpsbetingelsene og det er jo ikke noe farlig å si det nå» (Informant 5, 2024)*

En av de andre informantene forteller:

*«På tidspunktet for overtagelse så mener jeg de var det. Det var mye mindre volum, det var jo det. Marginforskjellene var fortsatt for store mot leverandør, men det var ikke intelligent innkjøp heller, det var litt råere, ikke så mye analyser og alt det der. Det var litt harde forhandlinger, det var det, men jeg kan ikke huske at vi kom noe dårligere ut i det.» (Informant 4, 2024)*

Et annet gjennomgående tema knyttet til innkjøpsprisene er at prisene ble dårligere med tiden, grunnet dårlige resultater og løftebrudd ovenfor leverandører (Informant 8, 2024). Det er åpenbart et noe delt syn på problematikken knyttet til innkjøpspriser når man ser medieoppslagene, men informantene i studien vår virker samstemte og hevder at innkjøpsprisene var konkurransedyktige sammenlignet med konkurrentene. Informant 4 og Informant 7 beskriver at leverandørene spiller på den hesten som vinner og at dårlige resultater derfor kan føre til en nedadgående spiral. Ingen av våre funn støtter påstandene i media

## 5.9 Importvern

En annen faktor som gikk igjen i mediedekningen av ICA var problematikk knyttet til det norske importvernet. Gjennom intervjuene har problematiseringen rundt importvernet blitt avfeid av utvalget. Det er ulike syn rundt innvirkningen av importvernet, men informantene



---

påpekte at dette er en problemstilling samtlig aktører må forholde seg til, og at reguleringene er like for alle. På spørsmål om hvorvidt importvernet var til større hinder for ICA enn de norske aktørene svarer en informant:

*«Nei, tvert imot. Altså, importvernet er jo likt for alle, punkt en. Punkt to er jo at en internasjonal aktør har jo i utgangspunktet mye større tilgang på leverandører i utlandet, så de kan jo mye enklere teste det egentlig. Så der mener jeg blankt nei egentlig» (Informant 6, 2024)*

En annen informant forteller:

*«Nja, Coop hadde jo nordisk samarbeid. Så det er klart de kunne jo fått noe av den samme effekten på innkjøp, men jeg tror der og da så ville nok ICA fått bedre leverage på det hvis vi ikke hadde hatt noe importvern. Så det ville nok ha hjulpet på innkjøpsprisene, det ville det definitivt» (Informant 4, 2024).*

Det trekkes også frem at det finnes produktgrupper som ikke omfattes av importvernet. Informant 4 forteller at ICA på de volumene kunne hatt fordeler av å være en internasjonal aktør.

## 5.10 Kjøpmenn

Kjøpmennene ble utpekt som en svært betydningsfull del av dagligvarevirksomhet og et tema som dukket opp under flere intervjuer. Informant 9 forteller om den nye ledelsen i ICA:

*«De var mye mer opptatt av det å lage fine plansjer med konsulenter også videre, enn de var opptatt av å selge varer og forstå kundene, forstå kjøpmennene og lage konsept også videre. Så det er så fundamentale ting de gjorde feil.» (Informant 9, 2024)*

Problemer internt i ICA systemet, mellom ledelse og kjøpmenn som drev franchise blir også belyst. En Informant med bakgrunn fra ICA forteller om kjøpmenn som gikk til rettsak mot selskapet for at de angivelig holdt tilbake bonuser.

Endringer i konsept førte til forvirring både hos kunder og kjøpmenn. Informant 10 forteller om problematikk knyttet til kjøpmenn, som var i full forvirring rundt navneendringer og fargeendringer som skapte uro.

Informant 2 peker på manglende lojalitet blant ICA kjøpmenn i Norge. Han viser til at problematikk knyttet til kjøpmenn og manglende forståelse fra administrasjonen, fører til flere ringvirkninger. Vedkommende hevder at kjøpmenn er en vital brikke for å bygge gode relasjoner til ulike leverandører. Kjøpmennene styrer vareutvalg og bestillinger, og må dermed følge opp ulike kampanjer og lovnader administrasjonen har gitt ulike leverandører. Dersom man har illojale kjøpmenn vil det bli mye vanskeligere å oppnå salgstillene man har lovet til leverandørene, og man risikerer dårligere priser på innkjøp neste gang (Informant 2, 2024).

Informant 9 viser også til organisatoriske forskjeller mellom Rimi og ICA, som hadde innvirkning på kjøpmenn og butikkdrift. Under hans tid i selskapet arbeidet han på «servicekontoret» til Hakon-Gruppen. Straks ICA overtok kontrollen skiftet «servicekontoret» navn til «hovedkontoret». Han trekker frem dette som et eksempel på at den nye ledelsen hadde et helt annet syn på sin rolle. Der servicekontoret tidligere var ment som en støtte for å hjelpe kjøpmenn og franchisetakere til å oppnå gode resultater, ble hovedkontoret en mer adskilt del med større internt fokus rundt hva som ble foretatt på selve kontoret (Informant 9, 2024).

## 5.11 Synergier

Da vi spurte informantene om synergier, var det enighet blant utvalget. Informantene fortalte at dette var noe ICA aldri klarte å oppnå. Informant 4 har erfaring fra ICA og har arbeidet med å oppnå synergieffekter. Han forteller at de utførte flere tiltak, blant annet å samordne hele forsyningskjeden for Norge, Sverige, og Baltikum. De arbeidet også tett med konsultentselskapet McKinsey for å få til samordningsfordeler på tvers av landene (Informant 4, 2024). Dette var altså tydelig et fokusområde for ICA ledelsen. Områdene der man så potensiale for synergier i det nylig konsoliderte selskapet var hovedsakelig innen IT-teknologi, governance, og innkjøp (Informant 4, 2024).

Forklaringene for hvorfor de aldri klarte å oppnå synergier som ønsket, er mange. Når det kommer til innkjøp hevder Informant 4 at det blant annet ble vanskeliggjort av leverandører. Leverandørene delte markedene i ulike segment som Nord-Europa, Baltikum, Sentral-Europa, og så videre. Dette gjorde at ICA ikke fikk brukt markedsmakten sin, i like stor grad som de hadde håpet opp mot de store internasjonale merkevarene (Informant 4, 2024).

Sortimentharmonisering er også noe flere av våre informanter trekker frem. Dette stammer fra poenger som tidligere har blitt diskutert under 5.2 «Forskjeller mellom markedene». Ifølge

---

Informant 2 ansatte ICA produktsjefer, som skulle kjøpe inn felles for Norge og Sverige. Dette ble blant annet gjennomført i kategorier der forskjellene mellom markedene var for store, som på mineralvann, og snacks.

«Jeg visste jo at vi i Norge, vi drakk jo tre ganger mer mineralvann enn det svenskene gjorde, og vi konsumerte dobbelt så mye snacks.» (Informant 2, 2024).

I tillegg kommer importvernet, som gjør at man må forhandle direkte med norske leverandører innenfor en rekke produktkategorier. Heller ikke her fikk ICA økt markedsrett ettersom selskapet forhandlet med andre leverandører i andre markeder. Informant 7 anslår at minst 50% av varene må kjøpes gjennom norske leverandører, og forteller at: «på det volumet så hjelper det ganske lite at du er stor i Sverige» (Informant 7, 2024).

Der man kunne oppnå synergier på innkjøp var først og fremst på non-food artikler, og matvarer som kunne importeres. Informant 7 anslår at ICA kunne oppnådd bedre innkjøpsbetingelser enn de norske konkurrentene innen slike kategorier. Som svar på dette inngikk NorgesGruppen en nordisk innkjøpsallianse, og utlignet denne fordelene (Informant 7, 2024). Det nevnes også to andre utfordringer: Det at nordmenn ikke var vant til en stor andel non-food artikler i butikkene (Informant 6, 2024), og at nordmenn stort sett vil ha de kjente norske merkevarene (Informant 5, 2024).

## 5.12 Avviklingen

Når man retter blikket mot avviklingen av den norske virksomheten, virker det ikke være noen konsensus blant informantene. Innkjøpsavtalen med NorgesGruppen var et forsøk på å snu situasjonen, men ble utsatt før de senere ble varslet av Konkurransetilsynet at avtalen ble stoppet. Om avvikling var nødvendig blir et noe hypotetisk spørsmål. Flere informanter forteller at de tenker innkjøpsavtalen med NorgesGruppen kunne vært starten på et nytt bedre ICA, mens andre tror det bare ville vært å utsette det uunngåelige.

Informant 8 forteller at ICA-Norge hadde satt sammen en plan for hvordan de skulle snu de negative resultatene, og på sikt bli en lønnsom aktør med langsiktig tilstedeværelse i det norske dagligvaremarkedet. Planen gikk ut på å legge ned ICA butikkene og satse på et rendyrket Rimi-konsept. I tillegg planla ICA å legge ned all drift nord for Namsos. Hele innkjøpsamarbeidet skulle være en fem-års plan, hvor de etter dette kunne bygget seg opp

gradvis. Det ville bli en helt ny og mindre organisasjon, men de ville ha positive tall, og det var det viktigste forteller Informant 8.

Andre informanter forteller at ICA Norge allerede før innkjøpsavtalen ble stoppet av Konkurransetilsynet, hadde ønsket om å forlate det norske markedet. Innkjøpssamarbeidet ville bare fungert som en midlertidig løsning. En informant forteller blant annet at avtalen kunne «pyntet» noe på tallene over en kort periode, men at det på dette tidspunktet dreide seg om å komme seg ut av Norge, med så mye som mulig av æren i behold. Han argumenterer for dette med at ICA aldri ville akseptert satsning på en hybridløsning i Norge, og at det for ICA dreide seg om alt eller ingenting (Informant 2, 2024).

Det er altså motstridende svar blant informantene knyttet til ICAs fremtid i Norge dersom innkjøpsavtalen hadde blitt godkjent, og selskapet hadde fortsatt med videre drift i Norge. Informant 9 hevder at en innkjøpsavtale ikke ville vært nok til å snu den negative trenden. Foretaket var preget av problemer knyttet til en rekke andre områder enn kun innkjøpspriser.

*«De hadde ødelagt konseptet, de hadde ødelagt kulturen, de hadde ødelagt på en måte hele verdien i selskapet, og da var det for sent å snu»* (Informant 9, 2024).

Som kjent endte det med en avvikling av ICA Norge, da selskapet ble solgt til Coop i 2015, for omtrentlig 2,5 milliarder norske kroner, etter en budkamp med kun to interessenter (Ekeseth & Laustsen, 2014; Informant 8, 2024). Informant 8 forteller at selskapet ble tilbudt til både utenlandske og norske selskap, men at ingen utenlandske selskap var interessert etter at både Lidl og ICA hadde feilet i Norge.

## 5.13 Oppsummering av funn

Etter å ha gått gjennom våre viktigste funn har vi samlet og oppsummert funn i følgende tabell:

<b>Del</b>	<b>Viktigste funn</b>
5.1 ICAs inntreden i Norge	Sterk konkurranse, en bransje i utvikling.
5.2 Forskjeller mellom markedene	Handlevaner, fokus på lavpris, produktforskjeller.
5.3 Ledelse	Ledere uten lokalkunnskap, hyppige utskiftninger
5.4 Organisasjonskultur	Mangel på kultur, kollisjon og manglende kontinuitet
5.5 Organisasjonsstruktur	Byråkratisk, uoversiktlig, trege beslutninger
5.6 Strategi	Blåkopi fra Sverige, ulike konsept, vingling
5.7 Omprofilering og omdømme	Merkevarenedriving, mistillit blant leverandører, oppfattet som dyre
5.8 Innkjøpsavtaler	Gode i starten, dårlige på slutten, avkreftet som årsak
5.9 Importvern	Likt for alle, mulige fordeler på noen varer
5.10 Kjøpmenn	Konflikt, mindre støtte
5.11 Synergier	Ikke oppnådd, utfordrende i Norge
5.12 Avviklingen	Delte meninger

## 6. Drøfting

I denne delen vil vi knytte sammen presentert teori og funn fra studien, og diskutere dette opp mot hverandre. Vi vil også diskutere hvilke faktorer som har vært de viktigste i historien om ICAs fall, i tråd med problemstillingen. Diskusjonen vil danne grunnlaget for vår konklusjon.

### 6.1 Etablering

Det er i utgangspunktet mange faktorer som kan gjøre det vanskelig å skape suksess i et nytt marked, men også drivere som representerer muligheter man kan utnytte (Hollensen, 2020). I denne delen vil vi diskutere valget med å gå inn i Norge, og om inngangsstrategien var den riktige for å oppnå suksess ut fra funn og teori.

#### 6.1.1 Valg av det norske markedet

Som vi har sett i funn, virket Norge som et attraktivt marked, og et naturlig valg for ICA å ekspandere til. Om man ser på teori rundt etablering, er det noen faktorer som kan tale for at Norge var et godt valg. Det ble imidlertid gjort flere åpenbare feil som har blitt avdekket gjennom intervjuene, når det kommer til ICAs internasjonaliseringsprosess.

Valget om å ekspandere til Norge kan enten ses på som en proaktiv eller reaktiv avgjørelse. Det kan ha vært en proaktiv tilnærming der de hadde en målsetning om å vokse. De ville muligens utnytte fordelene forbundet med internasjonal vekst, og vurderte det norske markedet som det beste alternativet (Hollensen, 2020). Som avdekket i funn tyder derimot det meste på at de hadde en reaktiv tilnærming. De så at markedet i Sverige var mettet og at de hadde tilgjengelige ressurser (Informant 3, 2020; Hollensen, 2020). Da kan det også tenkes at de tok minste motstands vei, og gikk til nabolandet uten å gjøre en grundig analyse av markedet. Vi har ikke lyktes i å komme i kontakt med noen fra innsiden av den svenske delen av ICA eller nederlandske Ahold i vårt arbeid, og kan derfor ikke med sikkerhet konkludere rundt motivasjonen. Informantene trekker frem at ICA ledelsen i Sverige trodde det norske og det svenske markedet lignet, noe som viste seg å være en feil på flere områder. Valget om å gå inn i Norge virker dermed å være tatt på for tynt grunnlag.

---

### 6.1.2 Analyse av Norge som kandidat-marked

For å analysere om Norge var en god kandidat for ekspansjon, burde man helst ha et annet land å sammenligne med. Andre mulige kandidater for ICA innen rimelig geografisk avstand var eksempelvis Finland, Danmark, eller de baltiske landene, hvor de for øvrig etablerte seg i 2005 sammen med Kesko (Brekke, 2022). Videre vil vi gjennomføre en CAGE-analyse, for å kunne vurdere Norge som kandidat for ekspansjon.

#### **Kulturell avstand**

Den første faktoren som vurderes er kulturell avstand fra hjemmemarkedet. Norge og Sverige er naboland, med en veldig lik kultur på de fleste områder. Begge land er sosialdemokratiske velferdsstater med høy levestandard, og deler en lang grense og mye historie.

Kultur i denne sammenheng handler imidlertid om handlevaner og preferanser, og her er det flere vesentlige forskjeller mellom kulturene, som vi har presentert under funn. Alle våre informanter har lignende uttalelser når det kommer til handlemønster, her skiller Norge og Sverige seg radikalt fra hverandre. Norge betegnes som et annerledesland med mye hyppigere handleturer, fokus på lavpris og på nærhet til butikkene. Det finnes land med likere handlevaner, som kunne passet ICAs konsept bedre. Nok en faktor som knyttes mot kultur er at i Sverige er søndager den store handledagen, der vi i Norge har søndagsstengt.

Det kulturelle forholdet mellom Norge og Sverige er også komplisert. Sverige liker ofte å se på seg selv som storebror, noe våre informanter har pekt på. Denne faktoren kan ha ført til at merkenavnet ICA ikke hadde den samme styrken i Norge som svenskene hadde forventet. Dette er noe vi også har dekket i funn, og et aspekt de kan ha undervurdert før de gikk inn i Norge. Merkekjenning er ofte en viktig faktor for suksess når man går internasjonalt, særlig når det gjelder store selskaper. Fordelene ved å være et stort og kjent selskap er noe ICA ikke fikk utnyttet ifølge våre funn.

ICA burde vært i stand til å se utfordringene, og ta de på alvor. De burde enten tilpasset seg de kulturelle forskjellene, eller funnet et land som lignet mer. Istedenfor prøvde de å endre handlevanene til nordmenn alene. Fra presentert teori ser vi at kulturforskjeller er en av faktorene som krever tilpasning (Hollensen, 2020).

### **Administrativ avstand**

Når det kommer til administrativ avstand er Norge et land som skiller seg ut fra resten av Europa. Vi er ikke med i EU, og har svært strenge importregler på varer som kan produseres i Norge. Dette førte til at ICA ikke fikk benyttet seg av stordriftsfordeler, som er en av de viktigste faktorene for å lykkes i nye markeder (Hollensen, 2020).

Dersom ICA hadde valgt et land innenfor EU, hadde de sluppet flere administrative utfordringer. Land som Danmark og Finland kunne vært alternativer innen EU, og er samtidig en del av de nordiske landene.

### **Geografisk avstand**

Ut fra våre funn tyder mye på at den geografiske avstanden kan ha vært en ledende faktor til hvorfor ICA valgte Norge. Den «nordiske vekststrategien» gjorde Norge til en naturlig destinasjon. Vi deler en lang grense, hvor området med høyest befolkningstetthet er Østlandet, som grenser til Sverige.

Den korte geografiske avstanden kunne vært en faktor som forenklet drift i Norge. ICA kunne utnyttet dette ved å frakte varer mellom landene, uten for store transportkostnader. Importvernet hindret imidlertid ICA fra å utnytte dette innenfor mange segmenter.

### **Økonomisk avstand**

I utgangspunktet er Norge og Sverige svært like når det gjelder økonomiske forhold. I 2000 da ICA-Ahold overtok aksjemajoritet hadde Norge et BNP per innbygger på 38 178 USD, mens Sverige sitt var på 29 624 USD (The World Bank, 2024). Om man tar bort mikro-stater så var begge landene godt innenfor topp 10 i verden på listen over høyest BNP per innbygger (The World Bank, 2024). Det betyr at den økonomiske avstanden er liten og begge land klassifiseres som høy-inntekts land.

BNP tallene gjør Norge til et attraktivt land å gå inn i, ettersom forbrukerne har stor kjøpekraft. Informanter har også trukket frem dette når vi har snakket om Norge som potensiell destinasjon for utenlandske selskap. Til tross for høy inntekt hos forbrukerne virker det ikke å være mulig for internasjonale aktører å øke marginen på bunnlinjen grunnet forbrukers fokus på lavpris. Da ICA prøvde på dette ble de avslørt, og kunder gikk heller til andre butikker.



---

## Oppsummering av CAGE-analyse

Prinsippet om avstander forsvarer i utgangspunktet ICA sin «nordiske vekststrategi» da de skandinaviske landene stort sett er like på de fleste områdene. Likevel ser vi av CAGE-analysen at slike antakelser fort kan bli for enkle, og grundigere analyser burde blitt utført. Spesielt de kulturelle og administrative avstandene er store når man sammenligner Sverige og Norge, og dette er to av de viktigste faktorene som kan motvirke en vellykket ekspansjon.

### 6.1.3 Valg av inngangsmetode

Vurderingen av hvor attraktivt det norske markedet er, vil ha innvirkning på valg av inngangsstrategi. Ut fra vår analyse som baserer seg på funn ser vi at Norge på flere punkter er et svært annerledes marked fra ICAs hjemmemarked. Det er derfor tydelig at ICA burde valgt en inngangsmetode med lav risiko da de skulle etablere seg i Norge.

ICA begynte i tråd med dette ganske forsiktig i 1992 med å kjøpe andeler i Hagen-Gruppen, og åpne noen få butikker under ICA-navnet. I 2000 endret denne strategien seg drastisk da nederlandske Ahold ble medeiere, og sammen kjøpte de opp resten av den norske virksomheten. Ifølge våre informanter førte dette til to ting. De tilførte internasjonal erfaring, men man mistet enormt mye kunnskap om det norske markedet. Inngangsstrategien kan betegnes som en oppkjøpsstrategi, da de kjøpte en eksisterende etablert aktør. Dette er en viderekommen strategi, der man tar stor risiko. Til gjengjeld er det en raskere vei til markedsandeler sammenlignet med å bygge seg opp fra bunnen slik Lidl valgte å gjøre (Hollensen, 2020).

Fordelene med å velge en oppkjøpsstrategi er at man får tilgang til distribusjonskanaler, kontakter i markedet og ledelse med lokalkunnskap, man får i tillegg et etablert merkenavn i det nye markedet (Hollensen, 2020). Disse fordelene er grunnen til at man ofte betaler en prispremie, og godtar de mulige nedsidene ved strategien. Nedsidene kan være at det er vanskelig å integrere de ulike delene med hverandre, og et koordineringsproblem.

Da ICA i begynnelsen hadde et strategisk samarbeid med en eksisterende aktør i Norge, kunne dette blitt brukt til å erverve seg nyttig og spesifikk kunnskap om det norske markedet. Uten å gå inn for fullt i det norske markedet hadde ICA muligheten til å forberede seg, og utvikle en strategi for å gå tyngre inn senere.

Da ICA fikk full kontroll virket det ikke som de brukte det de hadde lært av åtte års samarbeid med Hakon-Gruppen. Det første tiltaket var å sette opp prisene og satse på sitt eget konsept. Da Hagen solgte sine siste aksjer i selskapet, ansatte ICA en svensk leder som fikk i oppgave å omprofilere kjeden over til eget konsept. Ut fra teori og logikk fremstår bråendingen som merkelig, ettersom de hadde gjort det svært godt med det opprinnelige konseptet fra 1992 til 2000. Informantene har også pekt på disse valgene som uforståelige.

Royal Ahold var store globalt og hadde mye internasjonal erfaring på tidspunktet for oppkjøp. Dette er en faktor som forsvarer den mer internaliserte inngangsstrategien med oppkjøp, ettersom de kunne utnytte tidligere erfaring til å mestre det norske markedet (Hollensen, 2020). Det ser likevel ut som sterk konkurranse og utviklingen i lavpris var faktorer de ikke hadde erfaring nok til å mestre. Vår vurdering er at CAGE-analysen også viser at en mer eksternalisert inngangsstrategi burde blitt benyttet.

## 6.2 Forskjellene mellom markedene

I del 5.2 presenterte vi vesentlige forskjeller mellom det norske og det svenske markedet basert på informantenes synspunkt. ICA hadde vært en betydelig deleier, flere år. De hadde derfor muligheten til å observere forskjellene, og hva som fungerte i Norge (Hollensen, 2020). Til tross for samarbeidet tyder våre funn på at forskjellene enten ble oversett, eller undervurdert.

Forskjeller i handlevaner og den norske forbrukers fokus på lavpris, førte til at ICAs satsing på super-, og hypermarkeder ikke var forenelig med den norske forbrukers ønsker. Ved en teoretisk tilnærming stiller forskjeller mellom markeder krav til lokal tilpassing (Hollensen, 2020). Markedet var preget av sterk konkurranse der lavpriskjedene førte et konsept som falt i smak hos forbrukerne. Det var også særnorske importregler som gjorde at man ikke kunne oppnå stordriftsfordeler i like stor grad, som i et marked uten reguleringer knyttet til import. Disse faktorene er ifølge teori om tilpassing, ulike faktorer som taler for at ICA burde tilpasset seg det norske markedet i større grad (Hollensen, 2020).

I tillegg til forskjellene i handlevaner og fokus på lavpris, hevdet flere informanter at «den norske smaken» er viktig. Dette er i tråd med Førre og Selmani (2023) sin analyse av Lidl casen, hvor de utpekte nordmenn som lite åpne for å teste nye varer.

---

ICAs forsøk på å endre norske handlevaner alene virker derfor særdeles naivt. Manglende tilpasning for å imøtekomme markedsforskjellene mellom Norge og Sverige har basert på funn vist seg å være en av de mest fremtredende faktorene til ICAs fall i Norge.

## 6.3 Ledelse

Fra intervjuet med Informant 9 ble Hagen beskrevet som karismatisk. Hakon-Gruppen og Rimi konseptet hadde en gallionsfigur i Hagen, som fikk ting til å skje og motiverte de ansatte. Dette var i tillegg medvirkende til å skape en sterk organisasjonskultur. Etter at Hagen solgte seg ut, var dette noe som manglet. En leder som har en samlende og forenende effekt på selskapet, legger til rette for et godt arbeidsmiljø og gode resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I kontrast vil en distansert leder virke demotiverende for de ansatte, ha negativ innvirkning på organisasjonskulturen, og skape ytterligere splittelser mellom de forskjellige leddene i organisasjonen.

Den teoretiske tilnærmingen til ledelse beskrev at formålet med ledelse, er å skape visjoner og mening, samt legge til rette for måloppnåelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ledelsen som satt med beslutningsmakt i ICA, klarte ikke dette. Gjennom ulike roller vil en leder skape relasjoner, samle informasjon og fatte beslutninger. Samhandling og kommunikasjon internt er særdeles viktig for en leder. Deler av ledelsen i ICA var distansert fra resten av administrasjonen rent fysisk, er noe som deler av utvalget vårt har pekt på. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til manglende oppfølging av ansatte og ineffektive beslutningsprosesser.

Deler av ledelsen med beslutningsmakt virker å ha påvirket selskapet i negativ retning. Ut fra våre funn ser vi klare tendenser til grupperinger internt i selskapet, med uenigheter knyttet til visjoner og strategi mellom landene som en underliggende årsak. Det virker sannsynlig at valget fra ICA om å bytte ut norske ledere med egne svenske ledere, kan ha vært på bakgrunn av grupperingene som utviklet seg. Dette førte til ringvirkninger og mangel på lokal kunnskap i ledelsen.

Manglende kontinuitet i lederrollen i ICA-Norge har utvilsomt hatt innvirkning på resultatene. Våre funn viser til at dette var en medvirkende årsak til strategiske endringer. Kontinuitet er også et sentralt element i kulturbygging (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg kan hyppig utskiftning av ledelse føre til stor usikkerhet hos de ansatte. Før den ansatte i det hele tatt

rekker å etablere en relasjon til lederen blir vedkommende byttet ut, og man må skape en ny relasjon til en ny leder. Dette er noe som skaper større distanse mellom ulike ledd i selskapet og kan ha vært tilfelle for ICA.

Ved nærmere sammenligning av ICA og konkurrerende aktører er det tydelig at konkurrentene i dagligvaremarkedet, har hatt en sterk ledelse med bred kunnskap om det norske dagligvaremarkedet. NorgesGruppen har Johansson-familien som har vært med siden opprettelsen av selskapet, mens Rema har Reitan-familien som også har vært i selskapet fra start. Under intervjuene har flere informanter også trukket frem sterk ledelse, kontinuitet og stabilitet som viktige elementer. En informant beskriver at selv om flere konkurrerende kjeder har gjennomført utskiftninger av personell i sentrale roller, har de klart å beholde dyktige ansatte i sentrale posisjoner. Store og hyppige utskiftninger fører ikke bare til manglende erfaring, men også manglende videreføring av kulturelle verdier i selskapet. Dette har vært en stor utfordring for ICA, og de hyppige lederskiftene virker å ha vært en medvirkende faktor til svake resultater finansielle.

## 6.4 Organisasjonskultur

Som beskrevet i teorikapittelet kan organisasjonskultur være svært effektivt som styringsmekanisme internt i foretaket (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Under intervjuene har organisasjonskultur vært et gjennomgående tema flere av informantene våre har lagt betydelig vekt på. Det er åpenbart store forskjeller i organisasjonskulturen før og etter ICA tok over styringen. I del 5.4 ble Hakon-Gruppen beskrevet som en organisasjon preget av en «just do it» kultur, som var rask og dynamisk. ICA ble kategorisert som den totale motsetningen, preget av langsomme beslutningsprosesser og lite dynamisk. Ifølge våre informanter stiller det norske markedet krav til omstillingsevne og dynamikk. Våre funn tyder på at ICA aldri klarte å bygge opp en sterk organisasjonskultur i Norge. Organisasjonskultur og manglende forståelse rundt nødvendig tilpasning etter oppkjøp, har blitt trukket frem i teori som problematiske aspekter ved fusjoner og oppkjøp (Morosini, 1998). Informantene med erfaring fra ICA har også vektlagt kultur som en stor utfordring for selskapet.

Strukturering kan også ha innvirkning på organisasjonskulturen i et selskap. Ineffektivitet knyttet til beslutningsprosesser kan virke svært demotiverende for de ansatte og medvirke til utvikling av subkulturer innad i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Våre funn kan tyde på at dette kan ha vært tilfelle for ICA, og at utviklingen av subkulturer i tillegg kan ha

---

vært en medvirkende årsak til de hyppige lederskiftene. Det ble en kollisjon mellom kulturene i Hakon og ICA-systemene. Det bekrefter at selskapet ikke klarte å forene de ulike kulturene, og at det var store avstander mellom ulike deler.

Ut fra Figur 2, som representerer utviklingen i markedsandeler for de ulike kjedene, ser man tydelig at ICA i alle år etter fusjoner og oppkjøp, presterer svakere sammenlignet med konkurrerende aktører i bransjen. At ICA ikke klarte å nå de finansielle målsetningene sine er tydelig. Tidligere empiri viser at mellom 50% og 80% av fusjonerte foretak ikke klarer å nå finansielle mål satt i forkant av fusjonen (Bang, 2020). Bang (2020), Morosini (1998) og Whittaker (2012) har alle pekt på utfordringer knyttet til organisasjonskultur ved fusjoner og oppkjøp. Ut fra våre funn virker ICA casen å være nært knyttet til de kulturelle utfordringene fra litteraturen. Ingen i vårt utvalg har beskrevet noen form for planlegging eller konkrete tiltak fra ICA for å håndtere kulturelle forskjeller, men alle i utvalget har pekt på kulturelle forskjeller som et særdeles fremtredende problem internt. Ettersom ingen av våre informanter har kommet inn på noen konkrete tiltak, eller nevnt kultur som et fokusområde for selskapet, virker det rimelig å anta at kulturelle forskjeller ble nedprioritert eller undervurdert av ledelsen i Sverige i forbindelse med oppkjøpet.

Gjennom bearbeidet struktur, endringer i toppledelse og endringer i filosofi ble Hakon-kulturen revet ned, og erstattet med en mangel på identitet og kultur. Kontinuitet er også en sentral del av kulturbygging innad i organisasjonen, mens mangel på kontinuitet gjør kulturbygging vanskeligere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Store og hyppige utskiftninger førte til manglende kulturbygging, ettersom nye ledere og nye ansatte ikke fikk nok tid til å bygge kultur og organisasjonsidentitet. Om kulturnedrivningen ble gjort med overlegg, eller om det var et resultat av omstrukturering, endret ledelse og endret filosofi forblir et ubesvart spørsmål. Da vi ikke har kommet i kontakt med svensk ledelse kan dette hverken bekreftes eller avkreftes. Våre funn viser imidlertid at organisasjonskultur var en svært sentral faktor til ICAs fall.

## 6.5 Organisasjonsstruktur

I teorikapittelet presenterte vi teori knyttet til struktur og organisering av ansvarsområder, samt implikasjoner knyttet til fusjoner og oppkjøp. En matrisestruktur skal fremme spisskompetanse. Det byr imidlertid på utfordringer i forhold til rapportering og samhandling (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En av våre informanter har pekt på organisasjonsstrukturen

under intervjuet, hvor vedkommende beskrev en innviklet matrisestruktur med mange møtepunkter. Informanten beskrev også de praktiske ulempene dette medførte.

Etter oppkjøp av Hakon-Gruppen endret ICA strukturen i selskapet. ICA økte antall ansatte i administrasjonen, og dette kan ha vært en medvirkende årsak til koordineringsproblemer internt i selskapet. Våre funn viser at de endret til et byråkratisk styresett og strukturen bar preg av diffuse ansvarsområder og manglende koordinering internt. Da resultatene ikke ble som ønsket eller forventet begynte ledelsen å peke på hverandre.

Det er tydelig samsvar mellom våre funn og teori. Organisering og strukturering kan ha vært en utfordring for selskapet. Det blir derfor naturlig å stille spørsmål til ICAs valg av struktur. Strukturen har hemmet effektiv koordinering av oppgaver, samt definering av ansvarsområder. Mye tyder på at ICA kunne vært tjent med å skifte ut matrisestrukturen, med en enklere, mer oversiktlig struktur. Dette hadde forenklet koordinering av oppgaver og fordeling av tydelige ansvarsområder betydelig. Selskapet ville i tillegg spart kostnader knyttet til dobbeltadministrasjon. Dersom en matrisestruktur skal være hensiktsmessig, må en slik strukturering resultere i at økte kostnader knyttet til flere ansatte, blir dekket inn av økte inntekter. I ICAs tilfelle har ulempene vært større enn fordelene, og våre funn viser at organisasjonsstruktur var en medvirkende faktor.

Beliggenhet har blitt presentert som den viktigste faktoren for valg av butikk for den norske konsument ved hverdagshandel, tett fulgt av pris (Engelund & Eimind, 2018). En av våre informanter har pekt på at beslutningstrehet i ICA systemet, kombinert med at eiendom i Norge omsettes raskt, førte til at eiendommene som var mest attraktive gikk til konkurrerende aktører. Da beliggenhet er en så fremtredende viktig faktor for valg av butikk, har dette åpenbart vært problematisk for ICA. Påvirkning av eiendomsdrift er ikke utelukkende begrenset til kundeperspektivet, kjøp og salg av eiendom kan også utgjøre deler av fortjenesten til dagligvareaktørene. Når marginen på bunnlinjen er marginalt positiv, vil andre aktiviteter med positiv effekt på resultat, utgjøre et viktig bidrag til tilskudd av inntekter.

## 6.6 Strategi

Vi har gjennom intervjuene avdekket at det var en konkret strategi fra ICA å satse på flere ulike konsepter samtidig. De fleste Rimi butikkene endret navn til ICA, i tillegg til at de bygget nye større butikker. I forbindelse med omprofilering av lavprisbutikkene Rimi innførte ICA

---

gjør et par nye produkter, og skrudde opp prisene. Ifølge våre informanter var ikke forandringene ved navneskiftet store, om man ser bort fra visuelle elementer som farger og butikkskilt. Begrenset endring kan ha ført til problemet med å være «stuck in the middle», da ingen av endringene ga kunden noen form for merverdi (Whittington et al., 2021).

Strategien var ikke å være kostnadsledende eller konkurrere på pris. ICA satset på et konsept med høyere priser enn konkurrerende aktører. Selskapet var heller ikke godt nok differensiert fra lavprisaktørene til å trekke kunder på differensieringsstrategien. Konsumentene oppfattet ikke ICA Nær som et fullverdig supermarked, men en Rimi forkledd under ICA merkenavnet, med høyere priser. Omprofileringen førte heller til at selskapet gikk fra å treffe lavprissegmentet, til å ikke treffe noen av segmentene i det norske dagligvaremarkedet. Konsumentene som verdsatte lave priser, måtte velge andre butikker, og konsumentene som ønsket supermarked utvalg ble ikke tilbudt det brede vareutvalget de ønsket. Dette blir også støttet opp av teori der Porter advarer mot å ikke satse på en bestemt strategi, ettersom mangel på en klar strategi kan føre til at man ikke utvikler konkurransefortrinn (Whittington et al., 2021).

I teorikapitlet beskrev vi begrepet referansepris og teorien knyttet til dette begrepet. Ifølge våre funn virker de norske dagligvarekundene å være sensitive for prisøkninger. Markedet består av flere konkurrerende kjeder med lignende lavpriskonsept. Dette gjør at kunder raskt danner seg en referansepris knyttet til mange ulike produkter. Når prisen økes utover etablert referansepris hos konsumentene kan kjeden bli oppfattet som dyr. Dette var i høyeste grad et problem for ICA. Teorien forklarer også at sensitivitet for prisøkning er høyere enn sensitivitet for prisreduksjon (Monroe, 2003). Dette kan være en medvirkende årsak til at den negative trenden viste seg vanskelig å snu. Dersom konsumenter hadde vært like sensitive for prisreduksjon, kunne ICA enklere justert prisstrategi og benyttet denne som en strategisk variabel, både for å øke markedsandel, men også profitt.

Som diskutert under «Forskjeller mellom markedene» tilsier forskjellene mellom markedene at ICA burde ha tilpasset strategien sin. Dette argumentet blir også støttet opp av den enorme utviklingen i lavprissegmentet over tidsperioden. Selskapet endte opp med å kjempe mot markedstrenden, og mot kundenes preferanser.

## 6.7 Omprofilering og omdømme

Informanter har påpekt at ICA kjøpte en kjede med et sterkt merkenavn, og med et renommé for å være billige. Omdømme ble påvirket i negativ retning etter lanseringen av VGs matbørs, og mediedekning rundt slagordet «Vi gjør Norge billigere». Rimi var fortsatt et velkjent merkenavn blant de norske forbrukerne, og var så sent som i 2003 landets største dagligvarekonsept, med 17,7% av det totale markedet målt i omsetning (AC-Nielsen, 2003).

Merkenavnet Rimi ble faset ut av ICA gjennom omprofileringer, grunnet ICAs ønske om å oppskalere satsingen på eget merkenavn. Dette var en beslutning som konkurrentene jublet for (Informant 5, 2024). Omprofilering av Rimi-butikker og satsing på ICA konseptet fra Sverige, har blitt pekt på av flere informanter som en strategisk tabbe fra den svenske ledelsen. Rimi merkenavnet var et kjent merkenavn for forbrukerne og omprofileringen falt ikke i smak.

En annen omdømmekrise som ble godt dokumentert i media var da over 100 kjøpmenn, i flere omganger gikk til rettsak mot kjeden. Det handlet om joint-marketing-avtaler der pengene angivelig gikk rett til hovedkontoret (E24, 2010). Dette var en rettssak som resulterte i negativ publisitet.

Omprofilering, reversering og vinglete strategi forvirret forbrukerne. ICA ga ikke forbrukeren opplevelsen av merverdi. Tvert imot ble ICA oppfattet av forbrukerne som annerledes og dyrt. Kundene svarte ved å velge andre butikker. Det virker det tydelig at omprofilering har hatt en negativ effekt på omdømme og markedsandeler, og vært en medvirkende årsak til svakere resultatoppgjør.

## 6.8 Innkjøpsavtaler

Innkjøpsavtaler ble identifisert gjennom nyhetsartikler, som mulig bidragsyter til svake resultater. Gjennom intervjuene har dette blitt kategorisert som en unnskyldning, og utvalget vårt avkrefter at dårlige innkjøpsbetingelser var et av hovedproblemene. Informantene har vært tydelige på at innkjøpsavtalene var konkurransedyktige i perioden hvor ICA tok over, men at avtalene ble dårligere over tid.

Da ICA kjøpte opp Rimi kjøpte selskapet opp en bedrift som hadde etablerte forhold til leverandører og samarbeidspartnere (Hollensen, 2020). Istedenfor å bygge videre på leverandørforholdene, viser våre funn at selskapet lovet leverandørene for mye. For en bedrift



---

som er helt avhengig av norske leverandører for å lykkes, er det et eksempel på kortsiktig tankegang, drevet av ønske om økt profitt. ICA klarte ikke å levere på løftene, som resulterte i et tillitsbrudd sett fra leverandørenes ståsted. Dette kan ha vært en faktor som har forverret innkjøpsprisene.

ICA hadde dessuten muligheter for gode innkjøpspriser, på varer som ikke var tollbelagte. Importvernet medfører høyest satser på varegrupper vi kan produsere selv (Landbruks- og matdepartementet, 2020). Dermed burde de kunnet sikre gode innkjøpspriser innen kategorier som bearbejdede jordbruksvarer, og tollfrie varer som ris, mais, og mer. Dette tyder også på at problemet ble brukt som en unnskyldning, uten at det var den reelle årsaken.

Det som imidlertid er klart er at leverandører satser på vinnerne, som kan gjøre det veldig vanskelig å snu negative tall til å bli positive. På bakgrunn av det ovennevnte anser vi dårligere innkjøpspriser som et resultat av dårlig drift, og ikke omvendt.

## 6.9 Importvern

Importvern er et område vi merket oss på forhånd av intervjuene grunnet mediedekningen av ICA. Utvalget vårt har avfeid dette som en unnskyldning. Det har i stor grad blitt påpekt at importvernet ikke skiller mellom ulike aktører, altså er det en begrensning alle aktørene må forholde seg til. ICA hadde tidligere erfaring fra Norge, og importvernet var en velkjent begrensning før de valgte å gå inn i Norge. Importvernet er derfor en faktor de med all sannsynlighet har drøftet før de tok valget om å kjøpe ut Stein Erik Hagen.

ICA kunne muligens utnyttet samlet markedsmakt til å skaffe bedre vilkår fra leverandører på varer som ikke er omfattet av importvernet. Som poengtert av flere informanter og fremlagt i funn, ville dette imidlertid åpnet for at konkurrerende kjeder kunne benyttet seg av sine partnerskap, i jakten bedre vilkår. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tenke at deregulering av importvernet hadde ført til bedre vilkår for ICA, men at det samtidig hadde åpnet for bedre vilkår for konkurrerende aktører. En deregulering ville uansett resultert i konkurranse på like vilkår for alle aktører, og lavpriskjedene ville fortsatt å presse på pris i jakten på kunder.

Utnyttelse av stordriftsfordeler er en viktig driver for internasjonalisering (Hollensen, 2020). Det norske importvernet virker å ha satt en stopper for internasjonale kjeders mulighet til å

utnytte disse fordelene i stor nok grad. Selv om det kan være mulig å bruke markedsrett på enkelte varekategorier må alle forholde seg til norske leverandører innen kategorier som har høye tollsatser.

## 6.10 Kjøpmenn

Interne problemer mellom administrasjon og kjøpmenn var et tema flere informanter tok opp. Dårlig klima og mistillit fra kjøpmenn virker definitivt å ha vært en medvirkende faktor til svake resultater. Kjøpmenn og butikkdrift har stor direkte effekt på resultatet til selskapet, men som Informant 8 var inne på har kjøpmennene også betydelig innvirkning på selskapets forhold til leverandører. Kjøpmenn er derfor en vital del for å nå målsetninger knyttet til resultatet i selskapet, og i forhold til de løftene som har blitt gitt til ulike leverandører. Fokus knyttet til butikkdrift virker å ha forsvunnet etter overtakelsen.

Det fremkommer tydelig at kjøpmennene hadde en krevende jobb med lav forutsigbarhet. Omprofilering med endring i farger, skilt og konsept gjorde det vanskelig å bygge kultur, lojalitet og eierskap blant de som jobber ute i butikk.

Dersom det oppstår mistillit mellom ulike ledd i organisasjonen, er det krevende å gjenopprette. Et betent klima mellom administrasjon og kjøpmenn vil kunne føre til lavere resultatoppnåelse. Det kan også virke splittende på selskapet, slik at selskapet ikke fungerer som en enhet som jobber mot å nå felles mål, men heller som separate enheter som jobber utelukkende for å nå egne mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette vil kunne føre til svakere resultat for begge parter.

Manglende tillit og kontinuerlige forsøk på omprofilering virker særlig komplisert da en stor del av kjeden er drevet av franchisetakere. Dette grunnet at franchisetakerne betalte royalties og avgifter for å benytte seg av merkenavn og konsept som stadig ble endret. De betalte også for å kunne utnytte stordriftsfordeler ved felles innkjøp for organisasjonen (Blair & Lafontaine, 2011). Innkjøpsprisene ble stadig høyere, og merkenavnet ble svakere. Det er forståelig at dette gikk utover tilliten kjøpmenn hadde til kjeden.

Rettsaken mellom ICA-Norge og kjøpmenn illustrerer og bekrefter mistilliten mellom kjøpmenn og administrasjon. For å gjenopprette tillit hos kjøpmennene, måtte ICA ha adressert mistilliten gjennom forbedret kommunikasjon og prioritert butikkeierne høyere. Om

---

ICA hadde klart å øke kjøpmennenes følelse av å bli sett og lyttet til, og innflytelse over egen situasjon, kunne dette vært med på å gjennombygge tilliten hos kjøpmennene. Manglende innflytelse og manglende kommunikasjon, er derimot med på å forsterke tillitsbruddet. Etablering av et fast kontaktpunkt til administrasjonen kunne vært til hjelp og ført til enklere og forbedret kommunikasjon mellom leddene.

## 6.11 Synergier

Å oppnå synergier er en svært viktig forutsetning for å kunne lykkes i nye markeder. Når man som utenlandsk selskap etablerer seg i det norske markedet er det faktorer som vanskeliggjør suksess. Da er det viktig å kunne ta med seg fordeler av å være store på tvers av landegrensene (Hollensen, 2020). Våre funn tyder på at ICA ikke klarte dette, til tross for at de arbeidet bevisst mot å få det til. Valget om å benytte seg av en oppkjøpsstrategi vil typisk føre til at samordning og koordinering vil være vanskelig (Hollensen, 2020). Som diskutert i 6.1 tyder flere faktorer på at ICA burde valgt en annen inngangsstrategi. Særlig siden de administrative forskjellene forsterker samordningsproblemer gjennom importvernet.

Ut fra våre funn kan det late til at deres målrettede jakt på synergier faktisk kan ha vært med på å ødelegge for ICA i Norge. Et eksempel på dette er kategorisjefene som skulle handle inn felles for det norske, svenske, og baltiske markedet. Dette var for å hente synergier, men tiltaket endte opp med å skape andre problemer knyttet til sortimentsharmonien.

## 6.12 Avviklingen

Salg og avvikling av ICA er et tema hvor informantene har ulike syn. ICA hadde utformet en redningsplan basert på rendyrking av Rimi-konseptet og nedleggelser nord for Namsos. I tillegg var et viktig element av planen innkjøps samarbeid med NorgesGruppen. ICA hadde også i 2012 ansatt en norsk toppsjef med lang erfaring fra NorgesGruppen. Denne planen adresserer flere av elementene som har blitt avdekket som problematiske. Selskapet ønsket å satse på lokal kunnskap og erfaring fra norsk dagligvarebransje, i tillegg til å rendyrke lavpriskonseptet. Om planen ville fungert og selskapet hadde klart å snu vil aldri bli konstatert, men det virker innlysende at selskapet var på vei i riktig strategisk retning.

Ut fra våre funn er det imidlertid mye som tyder på at tabbene ble oppdaget for sent som flere informanter har vært inne på. De organisatoriske utfordringene måtte fortsatt blitt løst.

Selskapet måtte tilpasse organisasjonsstrukturen, adressert problematikk knyttet til kjøpmenn, bygget en sterk organisasjonskultur, og ikke minst vunnet tilbake de norske dagligvarekonsumentene.

## 6.13 Begrensinger

Denne studien inneholder ikke informanter fra ansatte tilknyttet moderselskap i aktuell tidsperiode. Derfor kan vi ikke med sikkerhet konstatere, hvilke vurderinger, prioriteringer og tanker de ulike interessentene gjorde seg under ICAs periode i det norske dagligvaremarkedet. Vi har forsøkt å komme i kontakt med sentrale personer fra ICA i Sverige uten å lykkes. Det kunne vært interessant å sammenligne synspunkter fra våre informanter med sentrale ledere fra Sverige.

---

## 7. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi forsøke å besvare oppgavens problemstilling. Vårt formål har vært å skape dybdekunnskap rundt hva som gikk galt med ICA i Norge, ved å svare på problemstillingen:

*«Hvilke faktorer kan forklare ICAs fall i Norge?»*

Gjennom datainnsamling, analyse og diskusjon har vi identifisert manglende tilpasning til lokale forhold som den viktigste faktoren til ICAs fall i Norge.

Funn fra studien viser at ICAs fall kan knyttes opp mot flere faktorer, der flere problemer henger sammen. Noe som imidlertid er svært interessant, er forskjellene mellom faktorene som har blitt avdekket i studien, og faktorene som har blitt mest omtalt i media. I medias dekning virket importvernet kombinert med dårlige innkjøpsbetingelser å være hovedproblemet til ICA. Gjennom intervjuene har dette blitt avkreftet. Importvernet, har blitt avkreftet av samtlige informanter. Dårlige innkjøpsbetingelser har gjort seg gjeldene for ICA, men har blitt avdekket som et resultat av andre faktorer.

Svenskene valgte en kopi av suksessformelen fra Sverige. De flyttet konseptene sine til Norge uten tilpasning til det norske markedet. De valgte å satse på ulike konsept parallelt, der lavpriskonseptet ble nedprioritert. Det viste seg å være en grov feilvurdering, da det største segmentet i Norge var lavpris. Selskapet hadde kjøpt opp en sterk merkevare i Rimi, som med fordel kunne blitt utnyttet av ICA. Omprofilering fra Rimi til en mindre sterk merkevare i ICA var også en strategisk feil.

Selskapet gjorde en rekke utskiftninger i ledelsen og engasjerte mange ulike toppledere i løpet av perioden i Norge. De skiftet ut norske ledere med lokalkunnskap, med utenlandske ledere som hadde begrenset erfaring fra det norske dagligvaremarkedet. De stadige skiftene førte til en vinglete strategi, som forvirret både kunder og kjøpmenn.

ICA erstattet en dynamisk organisasjon preget av sterk kultur, med en byråkratisk organisasjon. Det resulterte i saktegående beslutningsprosesser og uoversiktlig struktur. Samarbeidsklimaet mellom administrasjon og kjøpmenn ble preget av endret dynamikk og manglende kommunikasjon. Det samme gjaldt forholdet mellom administrasjonen og leverandører, som resulterte i dårligere innkjøpspriser over tid.

Ut fra ICAs suksess i Sverige er det likevel vanskelig å konstatere at strategi, og organisering og ledelse i seg selv er roten til problemet. Våre funn viser derimot at det som hadde fungert i Sverige ikke fungerte i Norge. Vi står derfor igjen med manglende tilpasningen av strategi, organisering og ledelse som de mest fremtredende faktorene som førte til ICAs fall i Norge.

---

## Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: Ingen

Formålet med bruken av verktøyet:

[Jeg/vi] er klar over at [jeg/vi] er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. [Jeg/vi] har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

## 8. Bibliografi

- AC-Nielsen. (1999). *Strukturrapport Dagligvareregisteret 1999*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2000). *Strukturrapport Dagligvareregisteret 2000*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2001). *Strukturrapport dagligvareregisteret per juni 2001*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2002). *Dagligvarerapporten 2002*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2004). *Dagligvarerapporten 2004*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2005). *Dagligvarerapporten 2005*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2006). *Dagligvarerapporten 2006*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2007). *Dagligvarerapporten 2007*. AC-Nielsen.
- AC-Nielsen. (2008). *Dagligvarerapporten 2008*. AC-Nielsen.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bjørndal, B. (2010, 12 09) *Kjøpmennene savner Stein Erik Hagen*. Hentet fra dn.no: <https://www.dn.no/kjopmennene-savner-stein-erik-hagen/1-1-1518104>
- Brekke, S. (2022, 06 08). *Rimi*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/Rimi>
- Brekke, S. (2022, 08 26). *ICA*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/ICA>
- Brekke, S. (2023, 08 28). *Hakon Gruppen*. Hentet fra Store Norske Leksikon: [https://snl.no/Hakon\\_Gruppen](https://snl.no/Hakon_Gruppen)
- Dyrnes, S., & Lynum, F. (2016). *Steinrik - En uautorisert biografi om Stein Erik Hagen*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Ekeseeth, F. C., & Laustsen, E. (2014, 10 06). *Coop kjøper ICA Norge*. Hentet fra dn.no: <https://www.dn.no/dagligvare/oppkjop/coop/ica/coop-kjoper-ica-norge/1-1-5205817>



- 
- Engelund, V., & Eimind, V. T. (2018). *Utviklingen i det norske dagligvaremarkedet – et forbrukerperspektiv*. NHH Brage. Hentet fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/167450/discover>
- E24. (2010, 12 08). *ICA: Flere kjøpmenn til sak*. Hentet fra e24.no: <https://e24.no/naeringsliv/i/On5RvE/ica-flere-kjoepmenn-til-sak>
- Foros, Ø., Helgø, H., & Kilstad, T. (2022, Utgave 3). *Dagligvaremarkedet: Hvordan påvirker forbrukerjournalistikk som VGs matbørs priskonkurransen?* Magma. Hentet fra [magmaforskning.no](https://magmaforskning.no): <https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/1309>
- Friberg, R., Pettersen, I., Steen, F., & Ulsaker, S. (2020, 03 10). Annerledeslandet Norge: butikktilgjengelighet og markedskonsentrasjon i Sverige og Norge. I F. Steen & F. Pettersen (Red.) *Mot bedre vitende i norsk matsektor*. Hentet fra Cappelen Damm forskning: <https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/book/93>
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. Pearson Education Limited.
- ICA AB. (2024, 04 02). *ICA-gruppen*. ICA Gruppen. Hentet fra [icagruppen.se](https://www.icagruppen.se): <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/vara-bolag/rimi-baltic/>
- ICA AB. (2024, 04 02). *Vår historia*. ICA Gruppen. Hentet fra [icagruppen.se](https://www.icagruppen.se): <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/var-historia/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Konkurransetilsynet. (2013, 19 04). *V2013-6 – NorgesGruppen ASA – ICA Norge AS – midlertidig pålegg om opphør etter konkurranseloven § 12 fjerde ledd*. Hentet fra: <https://konkurransetilsynet.no/decisions/v2013-6-norgesgruppen-asa-ica-norge-as-midlertidig-palegg-om-opphor-etter-konkurranseloven-%C2%A7-12-fjerde-ledd/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Kristiansen, A. A., Johansen, A. H. (2014) *Coop Norge kjøper ICA Norge*. Hentet fra dagbladet.no: <https://www.dagbladet.no/nyheter/coop-norge-kjoper-ica-norge/60963597>
- Landbruks- og matdepartementet. (2020, 01 27). *Importvernet for jordbruksvarer*. Hentet fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/jordbruk/innsikt/handel-med-jordbruksprodukter/importvernet-for-jordbruksvarer/id2364459/>
- Laugen, S. (2014, 02 12). *De holdt på å drepe Rimi*. Hentet fra <https://www.dn.no/-de-holdt-pa-a-drepe-rimi/1-1-5041905>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications
- Moen, P.S. (2001, 06 05). *Rimi må bevise at de er billige*. Hentet fra Dagbladet.no: <https://www.dagbladet.no/nyheter/rimi-ma-bevise-at-de-er-billige/65719636>
- Monroe, K. (2003). *Pricing-Making Profitable Decisions*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Morosini, P., (1998). *Managing Cultural Differences*. Pergamon Press.
- Nielsen. (2009). *Dagligvarer rapporten 2009*. Nielsen.
- Nielsen. (2010). *Dagligvarer rapporten 2010*. Nielsen.
- Nielsen. (2011). *Dagligvarer rapporten 2011*. Nielsen.
- Nielsen. (2012). *Dagligvarer rapporten 2012*. Nielsen.
- Nielsen. (2013). *Dagligvarer rapporten 2013*. Nielsen.
- Nielsen. (2014). *Dagligvarer rapporten 2014*. Nielsen.
- Nielsen. (2015). *Dagligvarer rapporten 2015*. Nielsen.
- Nielsen. (2016). *Dagligvarer rapporten 2016*. Nielsen.
- NorgesGruppen. (2024). *NorgesGruppen ASA og ICA Norge AS inngår samarbeid om innkjøp og distribusjon*. Hentet fra [norgesgruppen.no](https://norgesgruppen.no):

---

<https://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/norgesgruppen-asa-og-ica-norge-as-inngar-samarbeid-om-innkjop-og-distribusjon/>

NOU 2011:4. (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Landbruks- og matdepartementet.

Oslo Economics. (2017, 09 29). *Etableringshindringer i dagligvaresektoren*. Hentet fra [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no):  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/fbe3181e02084aeaa66bd439b1680d69/etableringshindringer-i-dagligvaresektoren\\_ref2absoluttsisteversjon.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/fbe3181e02084aeaa66bd439b1680d69/etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2absoluttsisteversjon.pdf)

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications

Saunders, M. N. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.

Schein, E.H. (1984) *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan management review, 25 (2):3-16.

Segal-Horn, S. (2002, 08 19). *Global firms - heroes or villains? How and why companies globalise*. European Business Journal.

Selmani, K., & Førre, E. K. (2023). *Hvorfor mislyktes Lidl med å etablere seg på det norske markedet? En kvalitativ casestudie av faktorer som påvirket Lidls inntreden og tilbaketrekning*. NHH Brage. Hentet fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/167450/discover>

Skaug, O. M. (2012, 08 22). *Ica svidde av 324 millioner på å stenge 22 butikker*. Hentet fra E24: <https://e24.no/naeringsliv/i/KvJJKX/ica-svidde-av-324-millioner-paa-aa-stenge-22-butikker>

Skogli, E., & Jenssen, T. B. (2016). *Utvalget av mat og drikke i norsk og svensk dagligvare*. Menon Economics, Publikasjon nr. 56/2016.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.

Sundberg, J. D., & Aarø, J. (2014, 09 06). *Coop sluker ICA i Norge*. Hentet fra E24 <https://e24.no/naeringsliv/i/0nrpV0/coop-sluker-ica-i-norge>

- The World Bank. (2024, 05 16). *GDP per capita (current US\$)*. Hentet fra The World Bank Data:  
[https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2000&most\\_recent\\_value\\_desc=true&start=1960](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2000&most_recent_value_desc=true&start=1960)
- Thue, L., Ekberg, E., & Myrvang, C. (2016). *Mellommannen - Joh. Johannson og kampen om dagligvaremarkedet 1866-2016*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tronstad, O. C. (2001, 05 31). *Boikotter Rimi*. Hentet fra Dagbladet.no:  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/boikotter-rimi/65718444>
- Tønset, M. (2014, 12 08). *Vil videreføre ICA-franchisene*. Hentet fra adressa.no:  
<https://www.adressa.no/okonomi/i/JEeOx4/vil-fore-icas-butikk-modell-videre>
- Valvik, M. (2009, 03 23). *STORE UTSKIFTNINGER: Fire ICA-sjefer på like mange år*. Hentet fra E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/i/naMGQn/store-utskiftninger-fire-ica-sjefer-paa-like-mange-aar>
- Valvik, M. (2015, 05 12). *Vi er verdens mest tradisjonelle mathandlere*. Hentet fra aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/mr8L/vi-er-verdens-mest-tradisjonelle-mathandlere>
- VG. (2001, 12 30). *Rimi skulle være nest billigst*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Onp6w1/rimi-skulle-vaere-nest-billigst>
- VG. (2024, 05 19). *VGs matbørs*. Hentet fra vg.no: <https://www.vg.no/spesial/matborsen/>
- Virke. (2020). *Dagligvarehandelen 2019/2020*. Virke.
- Whittaker, S. C., (2012). *Mergers & acquisitions integration handbook: helping companies realize the full value of acquisitions*. New York: Wiley
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2021). *Fundamentals of Strategy*. United Kingdom: Pearson Education.
- Wifstad, K., Jenssen, T. B., Eide, L. S., Grünfeld, L. A., Skogli, E. (2018). *Konkurransen i dagligvaremarkedet*. Menon Economics. Publikasjon nr. 33/2018
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research design and methods (5th ed.)*. Sage Publications.

---

## Vedlegg 1. Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### ”ICAs fall i Norge”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorfor ICA mislyktes med etablering i det norske markedet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

*Formålet med prosjektet er gjennom intervjuer, analyse av markedet, og relevant markedsteori, å analysere hvorfor ICA aldri ble lønnsomme, og tapte markedsandeler i Norge helt til de til slutt trakk seg ut av landet.*

*Forskningsspørsmål vi skal analysere i denne oppgave er:*

- *Hvorfor klarte ikke ICA å oppnå suksess i Norge, når de er markedsledende i Sverige?*
- *Er det interne faktorer i ICAs strategi som kan forklare hvorfor de mislyktes?*
- *Er det eksterne faktorer i det norske markedet som kan forklare hvorfor det var vanskelig for en “utenlandsk aktør” å etablere seg i Norge?*

*Oppgaver er en del av masteroppgaven vår ved Norges Handelshøyskole.*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

*Norges Handelshøyskole, gjennom FOOD prosjektet er ansvarlig for prosjektet.*

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

*Vi har valgt å gjøre et selektert utvalg til gjennomføring av intervjuene. Dette er for å sikre at vi får relevant data, fra fagpersoner som har arbeidet i bransjen, og dermed sikre validiteten i studien. Utvalgene er gruppert for å innhente kunnskap om ICA som bedrift, kunnskap om det norske dagligvaremarkedet og konkurransesituasjonen i det norske markedet.*

#### Hva innebærer det for deg å delta?

*Metode for forskningsprosjektet er en kvalitativ studie. Vi vil bruke semistrukturerte intervjuer til å innhente dybdekunnskap fra et selektert utvalg. I det semistrukturerte intervjuet vil vi følge en intervjuguide, samtidig som vi har rom til å følge opp eventuelle funn underveis i intervjuet.*

*Intervjuet vil tas opp med lyd. Når intervjuet er gjennomført vil vi anonymisere, transkribere, og sende dette til godkjenning og sitatsjekk av intervjuobjektet. Deretter vil lydopptaket slettes, og den anonymiserte, godkjente transkriberingen vil brukes til analyse i oppgaven.*

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Underveis i arbeidet er det bare de to ansvarlige studentene, samt veiledere som vil ha tilgang til personopplysninger fra dette intervjuet.

Intervjuet vil anonymiseres gjennom transkribering, og lydopptak slettes straks transkribering er godkjent.

**Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes *når oppgaven blir godkjent* [Ca. 1.Juli]. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptak av intervjuet vil bli slettet allerede når intervjuet har blitt transkribert.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved Frode Steen. Tlf: 0047 55 959 259. Epost: Frode.Steen@nhh.no
- Vårt personvernombud: Janecke Veim, Epost: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Magnus Skulstad og Nikolai Svensson*  
(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ICAs fall i Norge, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2. Datahåndteringsplan

# Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. ICAs fall i Norge.

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer for å undersøke hvorfor ICA ikke klarte å bli lønnsomme i Norge, og til slutt valgte å trekke seg ut. I samarbeid med FOOD prosjektet ved NHH.

### Fagfelt

Andre

### Forskningsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for samfunnsøkonomi

### Prosjektvarighet

02.01.2024 — 01.06.2024

### Formål

Hvilke faktorer kan forklare ICAs fall i Norge? Dette er en utforskende problemstilling der vi ønsker kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner fra bransjen. For best mulig analyse ønsker vi å ta lydopptak av intervjuene, og å transkribere dem. Ut fra transkriberingen vil vi også hente sitater til bruk i oppgaven.

### Nytteverdi

Skape ny innsikt og kunnskap for dagligvaremarkedet.

### Finansiering

- Egen institusjon FOOD <https://www.nhh.no/en/research-centres/food/>

### Bidragstere

- Frode Steen [Frode.Steen@nhh.no](mailto:Frode.Steen@nhh.no)

Veileder



- 
- Simen Aardal Ulsaker [Simen.Ulsaker@nhh.no](mailto:Simen.Ulsaker@nhh.no)

Veileder

### **Etiske retningslinjer**

- Generelle forskningsetiske retningslinjer

### **Opphavs- og eiendomsrett**

FOOD forskningsprosjekt

## **Intervju**

### **Beskrivelse**

Intervju med 10 aktører fra dagligvarebransjen i den aktuelle perioden. Intervjuene vil være semistrukturerte. Intervjuene vil tilpasses de 3 ulike kategoriene vi har delt informantene i som er Interne fra ICA, Konkurrenter, og Bransjeeksperter. Hovedtemaene i intervjuene vil handle om Etablering og tidlig fase for ICA, Strategi og drift, og Det norske markedet.

### **Datatype**

Tekst, Lyd

### **Språk**

Norsk bokmål

### **Nøkkelord**

ICA, Dagligvarebransjen

### **Inkluder datasamlingen data om mennesker?**

Ja

### **Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

### **Inkluderer datasamlingen data om sårbare grupper?**

Nei

### **Utvalgets størrelse**

10

**Inkluderer datasamlingen taushetsbelagte opplysninger eller gradert informasjon?**

Nei

**Er det andre grunner til at datasamlingen trenger ekstra beskyttelse?**

Nei

### **Konfidensialitetsklasse**

Begrenset

### **Kommentar**

Oppgaven vil publiseres på NHHs bibliotek Brage.

### **Innsamlingsperiode**

15.02.2024 — 01.05.2024

### **Innsamlingsenheter**

- Smarttelefon/nettbrett, privat

### **Metode**

Intervju, Transkripsjon, Opptak

### **Beskrivelse**

Intervjuene vil tas lydopptak av, for så å transkriberes.

### **Størrelse**

1000 MB

### **Format**

doc, m4a, xls

**Programvare**

Microsoft Word, Microsoft Excel, Taleopptak.

**Lagring**

- PC - lokal disk, privat
- Skytjeneste, institusjonsavtale

**Overføring**

- E-post, institusjon
- Smarttelefon, privat

**Arkivering**

Nei

**Kommentar**

Data vil slettes etter endt prosjekt.

## Vedlegg 3. Intervjuguide

### Introduksjon

- Presentere oss selv, og tema for oppgaven.
- Forklare målet med intervjuet.
- Informere om personvern og datasikkerhet.

### Om dagligvarebransjen

- Hvor lenge har du arbeidet i dagligvarebransjen?
- I hvilke roller arbeidet du opp mot dagligvarebransjen?
- Hvordan vil du beskrive konkurransen i markedet rundt den tiden ICA tok kontroll i Norge?
- Forandret konkurransen seg i årene da ICA og Lidl kom inn?
- Hva kjennetegnet de ulike aktørene på den tiden?
- Hva tror du de aktørene som lyktes fra den perioden gjorde riktig?
- Hva skiller det norske og det svenske dagligvaremarkedet?

### Om ICA

- Hva tenker du var målet til ICA med å etablere seg i Norge?
- Var det noen konkurransefortrinn som forsvant ved salget av Rimi kjeden?
- Hva var de største endringene i overgangen fra Hagen til ICA som eiere?
- Hva tenker du var hovedutfordringene til ICA i Norge?
- La du merke til noen strategiske feil gjort av ICA ledelsen?
- Hvordan så du på omprofileringene fra Rimi til ICA butikker?
- Hva var ICA sitt konsept?
- Hva skilte dette fra Rimi konseptet?
- Hva tror du var årsaken til de stadige lederskiftene i ICA?
- Hvilke effekter fikk disse endringene?
- Var det beslutningsautonomi i ICA-Norge?
- Hva gjorde at ICA tapte penger når konkurrentene tjente penger?
- Hvordan var innkjøpsprisene til ICA?
- Hvilke tiltak ble gjort for å bedre situasjonen i ICA?

- Tror du den foreslåtte avtalen mellom ICA og NorgesGruppen kunne ha reddet ICA?
- Hvordan utviklet omdømmet til ICA seg hos forbrukerne?

### **Om utenlandske aktører**

- Tror du det er rom for utenlandske aktører i det norske dagligvaremarkedet?
- Har du noen tanker rundt importvernet i Norge?
- Hvilke effekter kan importvernet ha hatt på det norske markedet?
- Tror du importvernet var til større hinder for ICA enn for de norske aktørene?

### **Avslutning**

- Er det noen spørsmål som er utelatt som du mener burde vært stilt?
- Er det noe du vil ta opp når det kommer til problemstillingen?

Forklare prosessen videre med transkribering og sitatsjekk.

Takk for intervju!