

# ICA-handlarnas värld - en faktasamling

2024

Läs om ICA,  
handlarna  
och branschen







# Förord

ICA är ett av Sveriges mest kända varumärken och vår verksamhet väcker alltid stort intresse. Därför har vi tagit fram den här rapporten som innehåller fakta om ICA-handlarna, ICA-systemet och dagligvarubranschen i Sverige. Vi planerar att uppdatera innehållet årligen.

Här kan du ta del av bland annat:

- De samhällsekonomiska effekter som ICA-handlarnas verksamhet skapar.
- Fakta och siffror om ICA-butikernas ekonomi och lönsamhet.
- Hur ICA funkar i Sverige och olika sätt att beräkna marknadsandelar på den svenska dagligvarumarknaden.
- ICA som en av Sveriges största arbetsgivare med närvaro i hela landet.

**Välkommen!**  
**Vi hoppas att du som läsare av denna rapport får ny kunskap och hittar den fakta du söker**

# Rapportens innehåll

Här är en sammanfattning av rapportens huvudfakta, se sidhänvisningar för mer fakta, statistik och detaljer.

## ICA-handlarnas avtryck i samhället sid. 6

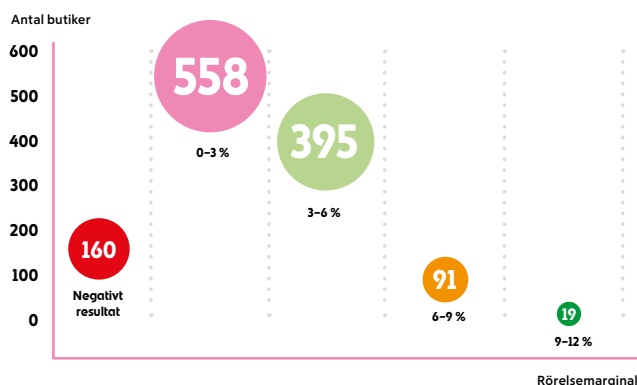
- Det finns **1 266 ICA-butiker** som ägs och drivs av fristående ICA-handlare i 286 av Sveriges 290 kommuner.
- Tillsammans har ICA-butikerna **drygt 41 000\* anställda**.
- ICA-butikerna bidrar med **cirka 35 miljarder kronor till Sveriges BNP**.
- ICA-butikerna sponsrar **drygt 5 000 lokala föreningar** över hela Sverige.
- ICA-butikerna bidrar med **drygt 7 miljarder kronor** i kommunala skatteintäkter.

\* per 231231

	Direkt	Indirekt	Totalt
Sysselsättning (antal)	41 388	16 105	57 493
BNP (mnkr)	35 441	15 930	51 371
Lön till anställda (mnkr)	17 277	6 723	24 000
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	7 212	2 172	9 384

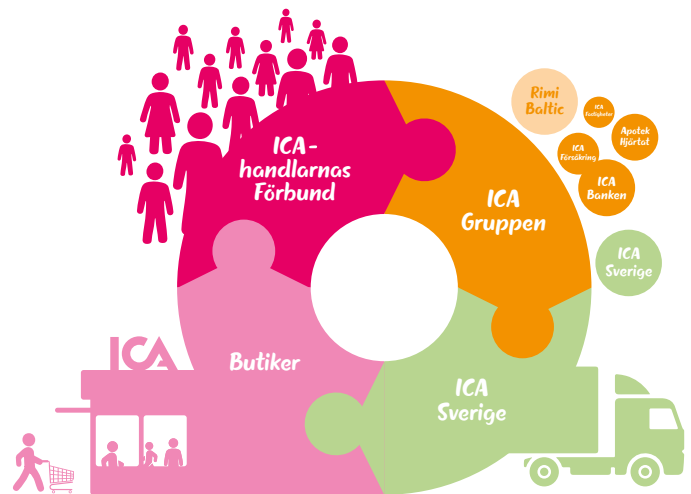
## ICA-butikernas lönsamhet sid. 12

- ICA-butikerna har en genomsnittlig **rörelsemarginal på 2,8 procent**, det vill säga för varje såld 100-lapp tjänar butikerna 2,80 kronor i snitt.
- Motsvarande vinstmarginal för medianbutikerna är **2,5 procent**.
- **Lönsamheten varierar stort**; knappt 20 butiker har en vinstmarginal på 9-12 procent medan 160 butiker har minusresultat.
- De största ICA-butikerna lämnar en del av sin vinst till ICA Sverige. 2024 uppgick denna **vinstdelning** till sammanlagt **526 miljoner kronor** fördelat på cirka 135 butiker.



## Så funkar ICA sid. 17

- **ICA är inte en kedja** utan ett system som består av flera delar; ICA-butikerna, ICA-handlarnas Förbund, ICA Gruppen inklusive ICA Sverige.
- ICA-butiker ägs och drivs av **ICA-handlare som är egna företagare och medlemmar i ICA-handlarnas Förbund**.
- ICA-handlarnas Förbund är **medlemsförening och huvudägare** i ICA Gruppen.
- **ICA Gruppen är en koncern** med dotterbolagen, ICA Sverige, ICA Banken & ICA Försäkring, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter samt Rimi Baltic.
- **ICA Sverige är huvudleverantör** till ICA-butikerna med ansvar för varuförsörjning och logistik. Bolaget arbetar även med sortiments- och affärsutveckling, IT, butiksetableringar, marknadsföring, varumärkesfrågor, driftssupport med mera.

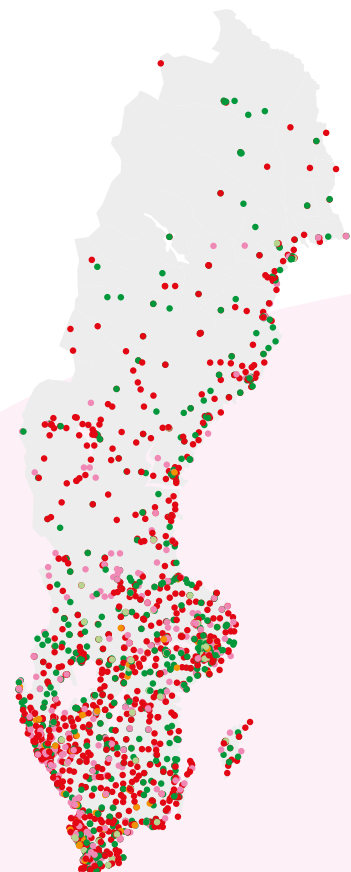


## Om dagligvarubranschen sid. 28

- Det finns cirka **4 000 matbutiker** i Sverige.
- Drygt **3 000 matbutiker hör till de största aktörerna** ICA, Axfood, Citygross\*, Coop och Lidl.
- Cirka **900 matbutiker är fristående aktörer** som också säljer dagligvaror.
- Den totala dagligvarumarknadens **omsatte 384 miljarder kronor** (inkl moms) år 2023\*\*

\* I okt, 2024, godkände Konkurrensverket Axfoods förvärv av City Gross.

\*\* Uppdaterad siffra för 2024 kommer från SCB i september 2025.



# ICA-butikernas bidrag till samhällsekonomin

I det här avsnittet presenteras Sveriges ICA-butikers samhällsekonomiska betydelse och deras bidrag till samhällsekonomin. Vi kallar det för Handlaravtrycket och presenterar siffror på nationell, regional och länsnivå då ICA finns i hela Sverige.

ICA-butikerna i Sverige sysselsätter tillsammans över 57 000 personer om man slår ihop anställda i butikerna samt de indirekta jobbeffekterna som följer av att butikerna anlitar lokala underleverantörer där de är verksamma. På motsvarande sätt påverkas BNP, lön till anställda och kommunala skatteintäkter med både direkta och indirekta effekter enligt tabellen på nästa sida.

Handlaravtrycket är dessutom större än vad som enkelt går att sätta siffror på. ICA-handlarna skapar varje dag, med sina butiker runt om i landet, värde

genom att skapa samhällsengagemang och lokal livskraft tillsammans med kunder och offentliga organ som skolan och polisen samt förstås föreningar i civilsamhället

Handlaravtrycket beskrivs i termer av sysselsättning, BNP/BRP, lön till anställda och kommunala skatteintäkter. Beräkningarna baserar sig på ICA-butikerna i Sverige vid årsskiftet 2023/2024.

*Läs mer hur Handlaravtrycket beräknas med Raps-modellen, sid 30*





## Direkta effekter

ICA-butiken skapar direkta samhällsekonomiska effekter genom att anställa personer och betala ut lön vilket genererar kommunalskatt. Detta sammantaget ger en positiv effekt på den svenska bruttonationalprodukten.

	Direkt	Indirekt	Totalt
<b>Sysselsättning</b> (antal)	41 388	16 105	57 493
<b>BNP</b> (mnkr)	35 441	15 930	51 371
<b>Lön till anställda</b> (mnkr)	17 277	6 723	24 000
<b>Kommunala skatteintäkter</b> (mnkr)	7 212	2 172	9 384

Sveriges 1 267 ICA-butiker har 41 388 anställda att jämföra med Sveriges största restaurangkedja McDonalds som har cirka 12 000 anställda i 200 restauranger.

**41 388**  
butiksanställda

Utöver anställda i ICA-butiker har ICA Gruppen drygt 13 700 centralt anställda personer; bl a tjänstemän, logistik- och lagermedarbetare, apoteksanställda.

drygt **13 700**  
koncernanställda

## Indirekta effekter

ICA-butiken skapar indirekta samhällsekonomiska effekter genom att de underleverantörer handlarna anlitar kan anställa, vilket leder till mer löneinkomster och mer kommunalskatteinkomster. Sammantaget ger de indirekta effekterna ytterligare BNP-effekt.

- En ICA-butik engagerar exempelvis byggbranschen både när den byggs och när den investerar i utbyggnad.
- Butiken köper in varor från olika leverantörer vilket också skapar ytterligare sysselsättning.
- ICA-butiken levererar varor och tjänster till kunder, exempelvis matkassar eller färdigmat som ger möjlighet för individer att lägga mer tid på annat.
- Att det finns närhet till butiker vid en arbetsplats bidrar till ett företags attraktivitet och till de anställdas välmående.

På nästa uppslag har vi brutit ned siffrorna på regioner och län

# Handlaravtryck per ICA-distrikt och län

Här har vi beräknat handlaravtrycket per ICA-distrikt och per län. ICA-handlarna är uppdelade i sex distrikt inom medlemsorganisationen ICA-handlarnas Förbund. Beräkningarna baserar sig på ICA-butikerna i i Sverige 231231.

<b>Nord</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	2 879	405
BRP (mnkr)	2 024	470
Lön till anställda (mnkr)	1 001	141
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	341	48

<b>Mitt</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	4 192	671
BRP (mnkr)	3 029	780
Lön till anställda (mnkr)	1 491	239
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	503	81

<b>Öst</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	14 119	4 995
BRP (mnkr)	13 510	5 921
Lön till anställda (mnkr)	6 738	2 384
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	2 096	742

<b>Väst</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	9 076	1 912
BRP (mnkr)	7 327	2 173
Lön till anställda (mnkr)	3 552	748
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	1 172	247

<b>Sydost</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	5 350	1 035
BRP (mnkr)	4 261	1 197
Lön till anställda (mnkr)	2 001	387
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	657	127

<b>Syd</b>	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Sysselsättning (antal)	5 772	1 618
BRP (mnkr)	5 292	1 885
Lön till anställda (mnkr)	2 494	699
Kommunala skatteintäkter (mnkr)	790	222

**Butikernas bidrag till Sveriges BNP uppgår till 35 mdkr**

Här kan du se hur detta fördelar sig (BRP) utifrån ICAs indelning i sex distrikt samt på nästa sida per län. Detta motsvarar en tredjedel av statens kostnader för sjukvård.



**Bruttoregionalprodukt, BRP är detsamma som BNP nedbrutet på en geografisk region**

Läs mer om definitioner och källor på sid 31.



## Siffror per län

Här nedan ser du hur många sysselsatta ICA-butikerna har direkt och indirekt i Sveriges 25 län. Sammantaget sysselsätter ICA-butikerna 41 388 personer. Utöver direkt sysselsatta tillkommer 16 105 jobb som en följd av att butikerna anlitar lokala underleverantörer.

ICA Nära Lunda Handel i Huddunge,  
Heby kommun i Uppsala län

Län	Sysselsättning (antal)		BRP (mnr)		Lön till anställda (mnr)		Kommunala skatteintäkter (mnr)	
	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt
01 Stockholms län	8 297	3 229	8 541	3 839	4 300	1 673	1 313	511
03 Uppsala län	1 665	491	1 547	611	728	215	230	68
04 Södermanlands län	1 119	203	762	243	390	71	131	24
05 Östergötlands län	1 425	318	1 110	376	537	120	171	38
06 Jönköpings län	1 309	237	891	284	456	83	153	28
07 Kronobergs län	907	203	707	239	342	76	109	24
08 Kalmar län	1 233	224	839	268	429	78	144	26
09 Gotlands län	281	83	261	103	123	36	39	11
10 Blekinge län	548	122	427	145	206	46	66	15
12 Skåne län	5 077	1 497	4 717	1 865	2 219	654	703	207
13 Hallands län	1 471	267	1 001	319	512	93	172	31
14 Västra Götalands län	6 986	2 179	6 067	2 394	2 895	903	954	298
17 Värmlands län	1 242	225	845	270	432	78	145	26
18 Örebro län	1 575	286	1 072	342	548	100	184	33
19 Västmanlands län	1 182	264	921	312	445	99	142	32
20 Dalarnas län	1 155	209	786	251	402	73	135	24
21 Gävleborgs län	1 244	226	847	270	433	79	145	26
22 Västernorrlands län	1 002	224	781	265	378	84	120	27
23 Jämtlands län	1 135	335	1 054	417	496	146	157	46
24 Västerbottens län	1 509	337	1 176	398	569	127	181	40
25 Norrbottens län	1 026	229	799	271	387	86	123	27

# Engagemang i samhället skapar också värde

ICA-handlare har en lång tradition av att engagera sig i sina lokalsamhällen, enskilt och gemensamt, vilket skapar en rad positiva effekter. Dessa insatser går inte alltid att kvantifiera i ekonomiska termer men är likväl ett viktigt bidrag till samhället.



## Lokalt och eget samhällsengagemang

ICA-handlare finns över hela Sverige, och den lokala närvaron handlar inte bara om att sälja mat och erbjuda annan service, utan också om att aktivt delta i det som händer i samhället. I princip alla ICA-handlare är med och sponsrar lokala föreningar och ställer upp med tid och resurser på olika sätt. ICA-handlarnas samhällsengagemang har genom åren uteklats från traditionen att ekonomiskt sponsra lokala idrottslag till ett mer direkt engagemang och större involvering i lokala hjärtefrågor. Genom att engagera sig i stora och små frågor går mycket att påverka och förändra. Från arbetslöshet och utanförskap till hälsa, matvanor och miljö.

Engagemanget är svårt att mäta exakt men det vi vet är att ICA-handlarna sponsrar minst 5 000 idrottsföreningar, cuper och läger runt om i Sverige, varav 2 000 är fotbollsföreningar. Utöver idrotten är det även andra organisationer som får stöd på olika sätt. Allt oftare är ICA-butikerna med och ordnar aktiviteter i samarbete med lokala organisationer.

## Delaktighet i ICAs samlade engagemang

ICA har även ett centralt organiserat engagemang som handlarna kan vara delaktiga i på olika sätt. De kan aktivera sig i Rosa Bandet-kampanjer eller andra liknande initiativ som ICA gör i samarbete med olika partners. ICA, ICA-handlarna och deras kunder har tillsammans till exempel bidragit med drygt 620 miljoner kronor till Cancerfonden sedan Rosa Bandet-kampanjen startade 2003.

Handlarna kan också delta aktivt i gemensamma projekt som ICA Stiftelsen stöttar. ICA Stiftelsen har delat ut 168 miljoner kronor, sedan 2018. Partners och mottagare till stöd från stiftelsen är bland andra Röda Korset, AjaBajaCancer, Kompis Sverige, Mind, Majblomman, Glada Hudik-teatern, Städa Sverige, Rädda Barnen med mera.

Utöver dessa miljoner tillkommer också här många timmars engagemang och involvering från handlare och deras medarbetare.





### Engagemang i samhällsviktiga frågor

Historiskt har handlarna alltid involverat sig i lokala näringslivs- och företagarfrågor. Sedan 2023 har förtroendevalda ICA-handlare, med stöd från ICA-handlarnas Förbund, satt extra fokus på ett antal områden som är viktiga för att skapa robusta, trygga och tillgängliga matbutiker. Tillsammans med bland andra lokalpolis, skolor och föreningar har ICA-handlare utformat och slutit trygghetsöverenskommelser i ett 15-tal kommuner i syfte att motverka lokal brottslighet och otrygghet.

ICA-handlare tar aktiv del i regionernas arbete med att utforma lokala livsmedelsstrategier. På så sätt vill man vara med och bidra till att öka både självförsörjningsgraden och kundernas kunskap om den svenska maten.

Många arbetar för att stärka sin krisberedskap genom att vara bättre förberedda om det skulle uppstå en naturkatastrof, elavbrott, skogsbränder och liknande. I samarbete med Röda Korset gör man aktiviteter för att stärka kundernas kunskap och bli "krisredo".

För att vara en proaktiv arbetsgivare som ger flera chansen på arbetsmarknaden har ICA-handlare varit med och utvecklat modeller för samverkan mellan arbetsförmedling, försäkringskassa och vuxenutbildning. Insatser som också hjälper människor i utanförskap.

### Mötesplatser över hela landet

Runt om i Sverige är livsmedelsbutiken navet i samhället och en naturlig mötesplats för alla som bor där. När befolkning och övrig service minskat på landsbygden och i samhället generellt har ICA-handlare ofta visat sig vara uthålliga som lokalt engagerade företagare. Deras närvaro och engagemang bidrar till ett livskraftigt samhälle. Det finns flera exempel på ICA-handlare som till exempel upprättar gratis hämtservice för äldre människor som kan komma och handla och samtidigt möta bekanta. Många upprätthåller också service till exempel som ombud för Systembolaget, apotek, post- och paketservice samt spel.

ICA har idag 162 butiker i Sveriges 55 glesbygdskommuner enligt SCB. Totalt sett besöker cirka 12 miljoner kunder en ICA-butik varje vecka. ICA-butiker, på alla platser, är därför naturliga mötesplatser som ger förutsättningar för möten och interaktion mellan människor i olika åldrar och kulturer. Butiken som servicepunkt förenar och ger möjlighet till social samvaro. Det finns forskning som visar att mötesplatser på till exempel landsbygden fyller en viktig funktion för social samvaro, identitetsskapande samt som informationskanal och kunskapspridare.





# Hur lönsam är en ICA-butik?

Det finns inget enkelt svar på den frågan, då ICA-butikerna är långt ifrån en homogen grupp företag. Gemensamt för dem alla är däremot att det är egenföretagare som driver sina matbutiker i vinstsyfte, vilket är en förutsättning för att anställa, göra investeringar och utveckla en långsiktigt hållbar affär.

Det är stor skillnad mellan största och minsta ICA-butik. Spannet i omsättning är så brett som från 1 miljon kronor till 1,2 miljarder kronor per år.

Lönsamheten varierar också stort mellan butikerna. Den typiska ICA-butiken, medianbutiken, har en rörelsemarginal på 2,5 procent, medan den genomsnittliga rörelsemarginalen hamnar på 2,8 procent.

Hur lönsam butiken är avgörs av en rad olika faktorer. Naturligtvis är den som driver butiken, ICA-handlaren, en mycket viktig komponent. Det är ett jobb som kräver bred kompetens och entreprenörskap. Verksamheten ska fungera årets alla dagar och det gäller att ha rätt sortiment och engagerade medarbetare. En väl fungerande matbutik kräver också stora investeringar – normalt läggs cirka 1–1,5 procent av omsättningen på renoveringar, ny utrustning och förnyelse varje år.

Läget och kundflödet är också en avgörande faktor för butikens omsättning och därmed lönsamhet. Dagligvaruhandel är en volymbransch, där marginalen per hundralapp är låg och det därför är viktigt att attrahera många kunder.

På kommande uppslag visar vi ICA-butikernas lönsamhet i sammanlagda tal.

## Stora skillnader i omsättning

Den största ICA-butiken omsatte 1,3 miljarder kronor 2024 och den minsta cirka 1 miljon. Medianbutiken 2024 omsatte cirka 61 miljoner kronor (exkl moms).



# VI VILL ATT FRAMTIDEN SKA MÅ BRA

Därför stödjer ICA Childhood. De jobbar  
för att barn ska få vara barn.

ICA-butikernas lönsamhet

CHILDHOOD ICA

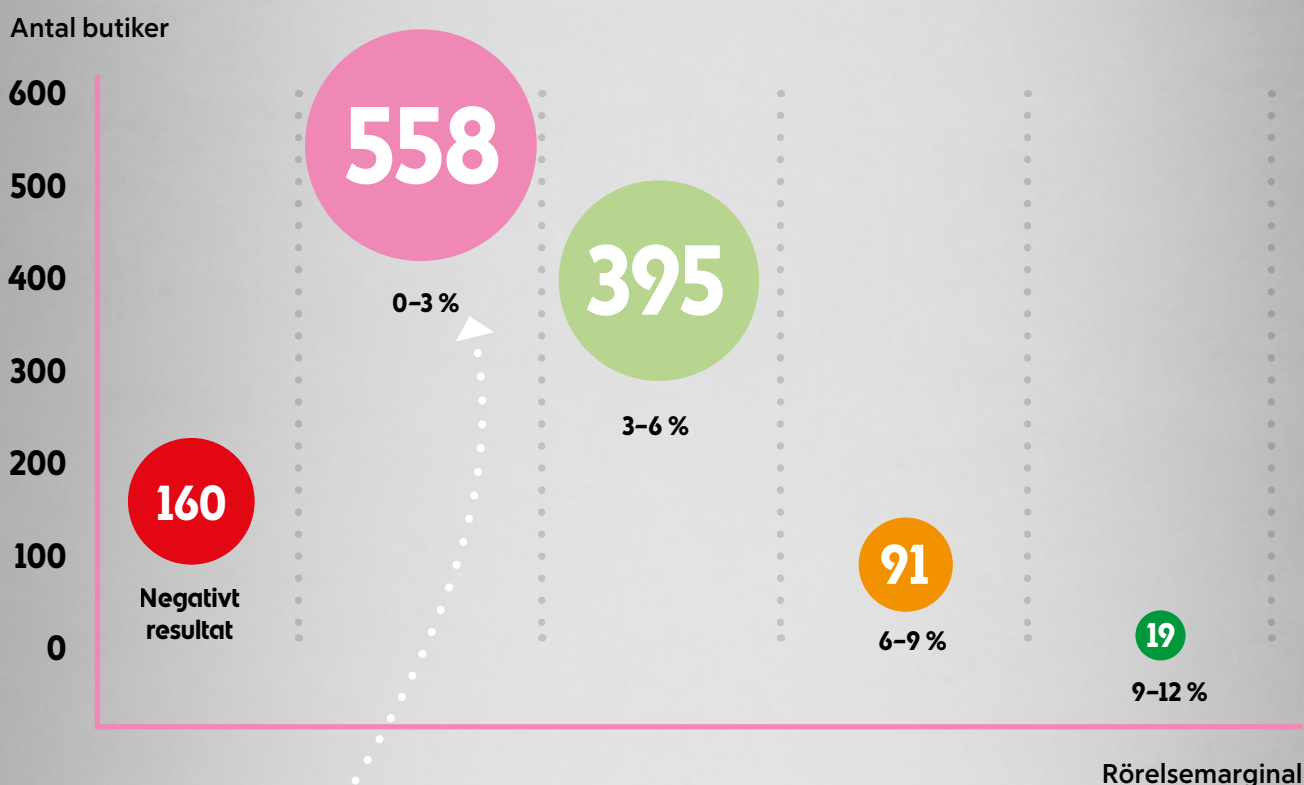
## Lågmarginalbransch

Jämfört med andra är dagligvaror en lågmarginalbransch. Hela näringslivet har en genomsnittlig rörelsemarginal på drygt 5 procent, nästan dubbelt så mycket som i dagligvarubranschen.



# ICA-butikernas lönsamhet i siffror

Den typiska ICA-butiken, den så kallade medianbutiken, har en rörelsemarginal på 2,5 procent. Men spridningen bland butikerna är stor. Från 1 226 butikers årsredovisningar tillgängliga per 250212 konstateras att 19 ICA-butiker, dvs mindre än två procent, hade en rörelsemarginal över 9 procent medan 160 ICA-butiker uppvisade negativt resultat. Den stora majoriteten butik, 558 butik, hade en rörelsemarginal på 0-3 procent.



## Medianbutiken

Den typiska ICA-butiken, den så kallade medianbutiken, ligger på 2,5 procent i rörelsemarginal per 250212.

# 2,5 %

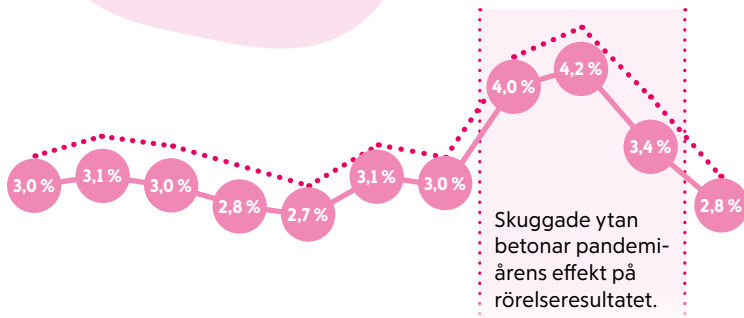
## Räkenskapsår

ICA-butikerna är självständiga bolag och beslutar själva hur de vill bryta sitt räkenskapsår och därför är det en spridning över hela året.



## Enkelt uttryckt

Rörelsemarginal anges i procent och är rörelseresultatet dividerat med nettoomsättningen – ett mått som visar lönsamheten i bolaget.



## Rörelsemarginal före och efter vinstdelning till ICA Sverige

ICA-butikernas genomsnittliga rörelsemarginal varierar. Efter pandeminårens ökning har rörelsemarginalen landat tillbaka på nivån 2,8 procent, efter de största butikernas vinstdelning till ICA Sverige. I skrivande stund finns inte en slutlig siffra för 2024 då en majoritet av ICA-butikerna har brutna räkenskapsår.

..... Rörelsemarginal över tid inkl vinstdelning till ICA Sverige.

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

## Vinstdelning & utdelning

ICA-butiker drivs i bolagsform och har därför möjlighet att dela ut resultat till sina ägare. Överskott kan delas ut till ägare som antingen kan vara moderbolag eller privatpersoner. De största ICA-butikerna lämnar årligen, enligt avtal, en del av vinsten till ICA Sverige. Denna vinstdelning sker också genom utdelning. Utdelning kan beslutas på ordinarie stämma, efter räkenskapsårets slut, eller på en extra bolagsstämma.

### Vinstdelning

135 större butiker vinstdelade 526 mnkr till ICA Sverige 2024, bland annat för framtida utveckling av ICAs butiksnät.

### Utdelning moderbolag

Om butiksbolaget har ett moderbolag kan vinsten helt eller delvis överföras dit och därmed bli kvar i butiksbolagets koncern.

### Utdelning privatperson

ICA-handlaren och eventuella delägare, som familjemedlemmar eller nyckelpersoner i butiksbolaget, kan också få utdelning.

## ICA-handlarens avtal med ICA

ICA-handlare har ett avtal med ICA Sverige som reglerar affärsförhållandet parterna emellan. ICA-handlarna betalar ICA Sverige för service, tjänster och logistik bland annat.

Utöver detta betalar ICA-handlarna enligt avtal för butiksläge och användning av ICA-varumärket. Detta tas ut i form av royalty och vinstdelning.

Butiksavtalen är individuella och utformade utifrån parametrar som butiksytta, omsättning och profiltillhörighet.

# Butikshundringen

## – Svensk Dagligvaruhandels branschanalys av rörelseresultatet i 100 matbutiker 2023

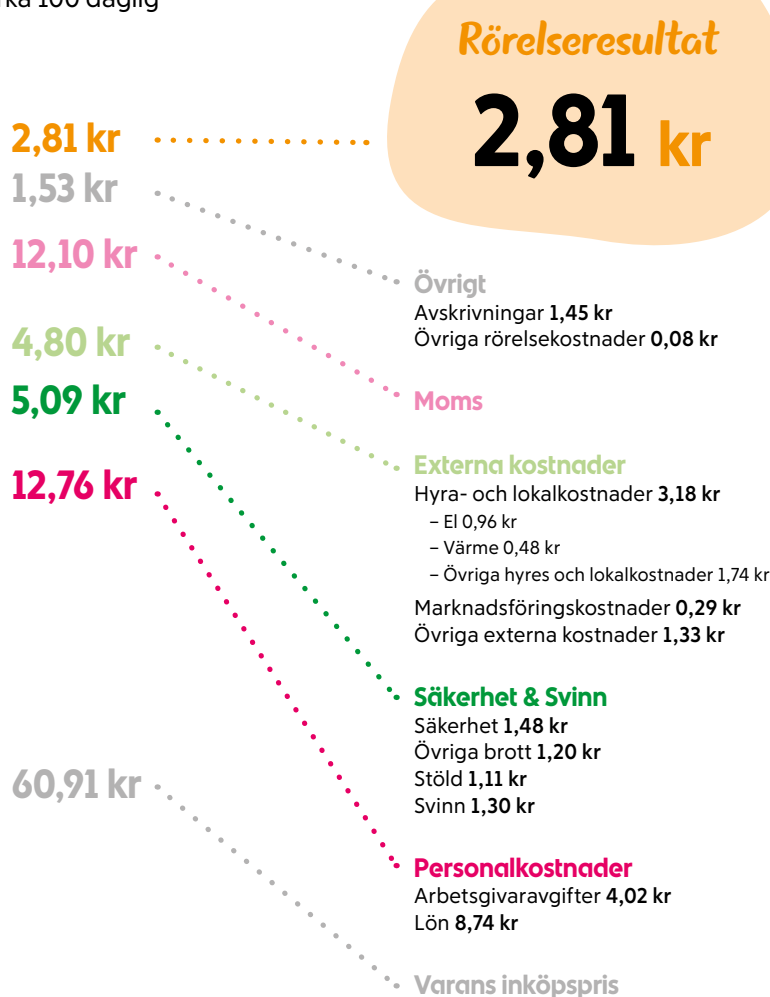
Hur fördelas en hundralapp som kunden spenderar i en livsmedelsbutik? Branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, i samarbete med HUI, presenterar regelbundet den så kallade Butikshundringen. En analys av hur en hundralapp, spenderad i en matbutik, fördelas på olika kostnader och vad som sedan blir kvar i rörelseresultat.

Beräkningar bygger på en analys av cirka 100 dagligvarubutiker från de stora aktörerna.

När en konsument handlar för 100 kronor i en livsmedelsbutik går 60,91 kr till inköp av varor medan 12,10 kronor går till moms. Utöver detta tillkommer löpande kostnader som sammanlagt uppgår till 24,18 kronor. Av hundralappen kvarstår 2,81 kronor i vinst.



Läs mer här: [Butikshundringen \(svenskdagligvaruhandel.se\)](https://svenskdagligvaruhandel.se)



### Enkelt uttryckt

”För varje hundralapp som kunden köper mat för har butiken kvar 2,81 kronor i vinst”

**2,81 kr i vinst**

”För varje hundralapp som kunden köper mat för får staten 12 kronor i skatt”

**12 kr i skatt**

# ICA i Sverige

Den 31 december 2024 fanns det totalt 1 266 ICA-butiker i 286 av Sveriges 290 kommuner. Under 2025 kommer siffran utökas då en ny ICA-butik öppnar i ytterligare en kommun, Älvkarleby. ICA är sedan länge den mest rikstäckande dagligvaruaktören i Sverige.

Hela ICA beskrivs bäst som ett system och består av flera delar; ICA-butikerna, medlemsorganisationen och majoritetsägaren ICA-handlarnas Förbund samt koncernen ICA Gruppen med dotterbolagen ICA Sverige, ICA Banken & ICA Försäkring, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter samt Rimi Baltic.

ICA-butikerna är indelade i fyra profiler och ägs var och en av fria handlare som möter kunderna genom lokalt anpassade erbjudanden. Handlarna rekryteras till lediga butiker efter grundprincipen att kandidaten ska vara den som bedöms ha bäst förutsättningar att stärka läget.

De 1 500 handlarna är enskilda företagare men drar samtidigt nytta av att samverka kring en gemensam varuförsörjning. Gemensamma inköp var upprinnelsen till Hakonbolaget 1917, det som idag är ICA. ICA-handlarna kan även göra inköp från andra leverantörer, vilket sker inte minst lokalt.

*Sveriges ICA-butiker  
har totalt 12 miljoner  
kundbesök varje vecka*

**Engagemang  
för Linköping**

Din handling gör skillnad

ICA STORRI



# Så funkar ICA - en översikt

ICAs modell är annorlunda jämfört med övriga dagligvaruaktörer i Sverige. Här beskriver vi hur ICA-butikerma, ICA-handlarnas Förbund, ICA Gruppen och ICA Sverige hänger ihop.

## ICA-handlarnas Förbund

ICA-handlarnas Förbund är medlemsorganisation och huvudägare, 85,4 procent, i ICA Gruppen. För att få vara ICA-handlare måste man vara medlem i ICA-handlarnas Förbund.

**1 484**

Medlemmar 241231

## ICA-butiker

ICA-butiker ägs och drivs av ICA-handlare som är egna företagare. Handlarna bestämmer sitt eget sortiment, sätter lokala priser och är fria att göra inköp från vem de vill. De adderar gärna lokal service och har ofta ett stort lokalt samhällsengagemang med t ex skolor, ideella föreningar och idrotts- och företagarföreningar.

**154 mdkr**

Butikernas omsättning

2024 (exkl moms)



## ICA-idén

Sedan 1917 har ICA jobbat efter det vi brukar kalla ICA-idén:

ICA-handlarna äger och driver sina egna butiker, i konkurrens med såväl övriga ICA-handlare som andra lokala aktörer. Samtidigt verkar man under ett samlat varumärke och har tillgång till gemensam varuförsörjning med mera. På så sätt kombinerar ICA-idén lokalt entreprenörskap med stordriftsfördelar.



## ICA Gruppen

Koncernen ICA Gruppen omsatte 157 mdkr, 2024 (partihandelsomsättning och dotterbolagens omsättning). I ICA Gruppen ingår ICA Sverige, ICA Fastigheter, ICA Banken och ICA Försäkring, Apotek Hjärtat samt Rimi Baltic med dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen.

**157 mdkr**  
Omsättning 2024

## ICA Sverige

ICA Sverige är huvudleverantör till ICA-butikerna med ansvar för varuförsörjning och logistik. Bolaget arbetar även med sortiments- och affärsutveckling, IT, butiksetableringar, marknadsföring, varumärkesfrågor, driftsupport m m. ICA Sverige transporterar 423 miljoner kollar till butikerna varje år. Butikerna är kunder och har affärsavtal med ICA Sverige.

**110 mdkr**  
Nettoomsättning 2024



# 55 000 ICA-jobb i Sverige

ICA är en dagligvaruaktör med fokus på mat och hälsa och består av flera bolag och företag. Drygt 55 000 personer i Sverige har ett av dessa ICA-bolag som arbetsgivare och är anställda som bland annat butiksmedarbetare, tjänstemän inom ICA Sverige och ICA Gruppens bolag Apotek Hjärtat, ICA Banken, ICA Försäkring, ICA Fastigheter samt lagermedarbetare och apotekspersonal på 400 apotek.

ICA Gruppens verksamhet Rimi Baltic har i tillägg drygt 11 000 anställda i Estland, Lettland och Litauen.

## Anställda inom ICA-sfären

	Anställda
Anställda i landets ca 1 275 butiksbolag	41 388*
Butiksmedarbetare i dotterbolag och hos Maxi special	2 200 (2 184)
Tjänstemän och lagermedarbetare ICA Sverige/ ICA Gruppen (ICA Banken, ICA Försäkring, etc)	8 600 (8 621)
Anställda ca 400 apotek	ca 3 000
<b>Totalt i Sverige</b>	<b>55 188</b>
<b>Totalt Rimi Baltic (Estland, Lettland, Litauen)</b>	<b>ca 11 400</b>

\* per 31/12, 2023

*ICA-handlare fyller en viktig roll för många entré i yrkeslivet. En praktikplats, ett sommarjobb eller anställning blir ofta första raden i cv:t*

## Internutbildningar

ICA har en lång tradition av att satsa mycket på internutbildningar för både tjänstemän, butiksmedarbetare och handlare. Under 2024 genomfördes cirka 100 000 digitala utbildningstillfällen inom butiksdrift, matsäkerhet, trygghetsfrågor, ledarskap och teamutveckling. Utöver detta deltog cirka 700 personer i lärarledda ledarskapsprogram.

## Visste du att...

- Enigt Svensk Dagligvaruhandel är 32 procent av alla sysselsatta i dagligvarubranschen under 25 år. I ICA-butikerna motsvarar det cirka 13 240 unga anställda.
- Sveriges största ICA-butik, Maxi ICA Stormarknad i Haninge, hade 263 anställda vid årsskiftet 2024/2025.

*"Jag sommarjobbar på ICA Klockareboden"*



## Plantaskolor

Enligt tradition är det många butiksmedarbetare som anställs i unga år och som går till ledande positioner i butikerna eller går vidare för att driva egen butik. Det finns en tradition att handlare fostrar nya handlare. ICA-handlare Janne Olsson (bilden) som drev Supermarketbutiker i Järna och Vagnhärad och sedan Kvantum i Kungens Kurva i Stockholm har fostrat 29 medarbetare till ICA-handlare.



# Om ICA-butikerna

ICA-butikerna i Sverige är indelade i fyra profiler: Maxi, Kvantum, Supermarket och Nära. Flest till antalet är de mindre Nära-butikerna som också har högst andel kvinnor som är ICA-handlare.

**ICA-butiker finns i 286 av Sveriges 290 kommuner**



## Nära

Är till antal butiker ICAs största butiksprofil och erbjuder kunder att handla enkelt och snabbt, snarare än att storhandla. Många ICA Nära är även ombud för apotek, post, Systembolaget och ATG.

**Antal butiker:** **622**  
**Storlek ca:** 400–800 kvm  
**Sortiment:** 4 000–8 000 artiklar  
**Andel kvinnliga handlare:** 24,9 %



## Supermarket

Fungerar ofta som huvudbutik i bostadsområden eller i stadskärnor och är ofta den största butiken i mindre tätorter.

**Antal butiker:** **422**  
**Storlek ca:** 1 000–1 500 kvm  
**Sortiment:** 7 000–11 000 artiklar  
**Andel kvinnliga handlare:** 23,0 %



## Kvantum

Matbutiker som kännetecknas av en hög andel färskvaror samt lokalt sortiment.

**Antal butiker:** **129**  
**Storlek ca:** 3 000 kvm  
**Sortiment:** 12 000–19 000 artiklar  
**Andel kvinnliga handlare:** 13,2 %

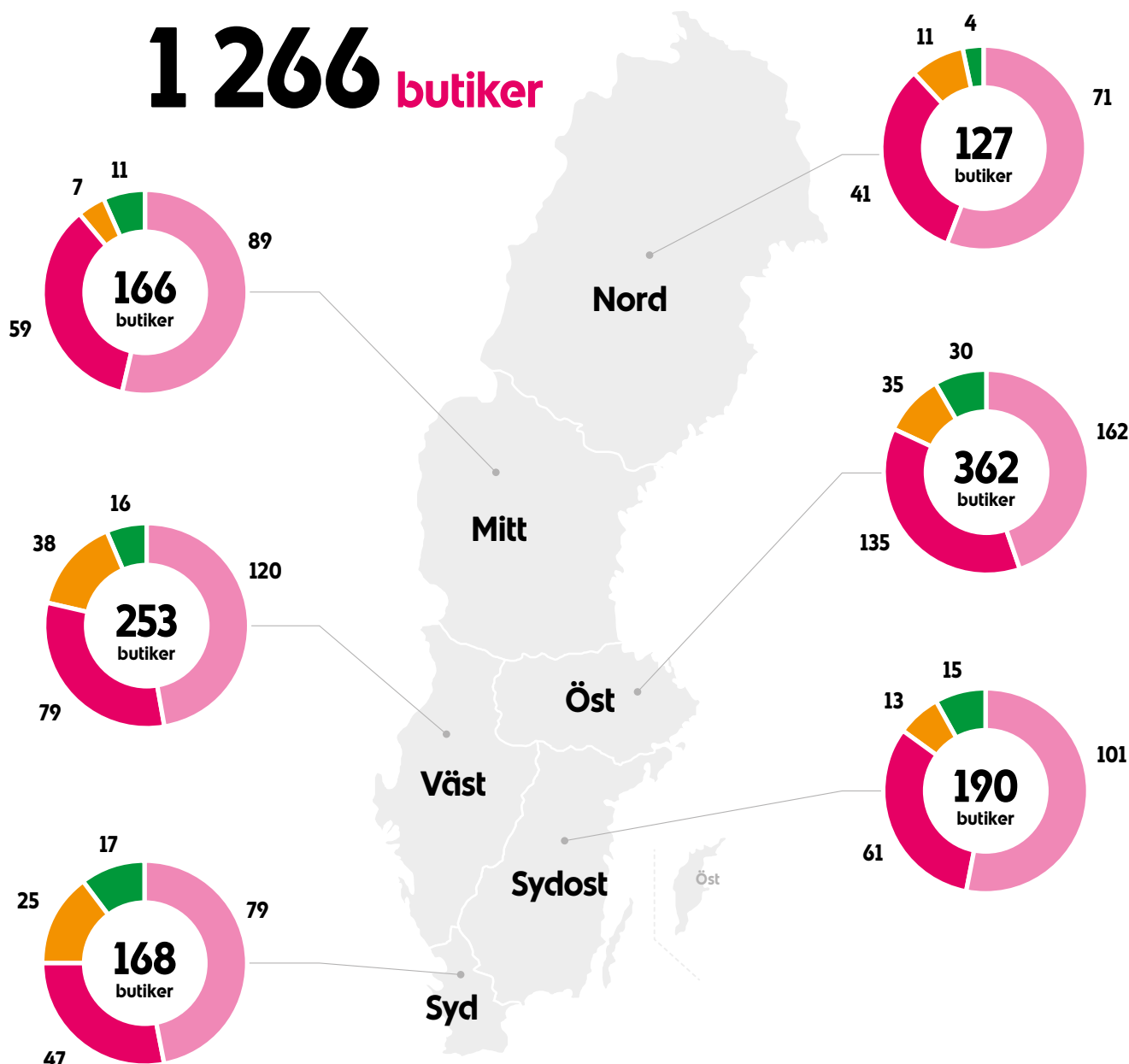


## Maxi

Stormarknader med brett sortiment av livsmedel och specialvaror. Generösa öppetider och lättillgängliga för den bilburne konsumenten.

**Antal butiker:** **93**  
**Storlek ca:** + 5 500 kvm  
**Sortiment:** 29 000–38 000 artiklar  
**Andel kvinnliga handlare:** 19,8 %

# 1 266 butiker



## To Go

To Go är obemannade filialbutiker. Det är en ny företeelse med butiker som kan ha olika upplägg: eget läge och lokal eller teknisk lösning för att hålla en befintlig butik öppen utanför bemannade öppettider. Drivs av ICA-handlare som också driver en ordinarie butik.

## Visste du att...

- För att etablera och driva en matbutik krävs ett tillstånd från kommunen.
- Under 2024 etablerades 10 nya ICA-butiker i Sverige och 16 butiker lades ner.
- 73 ICA-butiker bytte ägare under 2024.



# Om ICA-handlarna

ICA-handlaren äger och driver själv sin butik, medan rätten till varumärket och butiksläget regleras via avtal med ICA Sverige AB. Vid årsskiftet 2024/2025 fanns det 1 484 ICA-handlare i Sverige.

Rekrytering av nya handlare sker till stor del internt inom ICA. En majoritet av dessa kommer från ledande befattningar i ICA-butiker, men även från andra bolag inom eller utanför ICA. Totalt bytte 70 butiker ägare under 2024. Tre överlåtelser var så kallade generationskiften och ett 40-tal var nyrekryterade handlare som därmed äger sin första ICA-butik.

Det finns en lång tradition att befintliga handlare satsar på och utvecklar medarbetare, och också sina barn, till att gå vidare till ett eget handlarskap.


## Andel kvinnliga handlare per ICA-distrikt

	Andel
Nord	25,5 %
Mitt	26,2 %
Öst	21,4 %
Sydost	20,9 %
Väst	27,5 %
Syd	14,6 %

## Andel kvinnor

Idag är 22,6 procent av handlarna kvinnor. Andelen är fördubblad sedan 2009 men att öka andelen kvinnor är en långsam process då få ICA-butiker byter ägare.

# 22,6 %



Varannan svensk säger sig känna sin lokala ICA-handlare enligt mätningar av Verian Group. På bilden Mikael och Anette Wiotti, ICA Kvantum Arvika.

# Så blir du ICA-handlare

Bästa sättet att förbereda sig för en ICA-handlarkarriär är att börja jobba i en ICA-butik. En gedigen butiks- och branschfarenhet, entreprenörsanda och en tro på ICA-idén väger tungt för den som vill ta klivet och söka en egen ICA-butik. Även teoretiska kunskaper inom företagsekonomi, marknadsföring och ledarskap är viktiga. ICA-handlare är egenföretagare under ett gemensamt varumärke. Handlaren äger och driver en matbutik med fullt företagare- och arbetsgivaransvar.

ICAs rekryteringsprocess bygger på att den slutgiltiga handlarkandidaten ska vara den som bedöms ha bäst förutsättningar att stärka butiksläget genom att utveckla ett lokalt och långsiktigt hållbart kund-erbjudande.

Rekryterings- och beslutsprocessen samordnas av flera funktioner inom ICA varav medlemskapet i ICA-handlarnas Förbund är en slutgiltig del. En ICA-handlare rekryteras inte utifrån tillgång till eget ekonomiskt kapital.

## Visste du att...

- ICA-handlare är en yrkestitel som ges vid medlemskap i ICA-handlarnas Förbund.
- Ansvaret för att rekrytera ICA-handlare ligger hos ICA Sverige. ICA-handlarnas Förbund ska sedan godkänna handlarkandidaten som medlem.
- En ICA-butik kan drivas i kompanjonskap av flera handlare som då är medlemmar i ICA-handlarnas Förbund. Idag drivs drygt 200 butiker av flera handlare.
- En ICA-handlare kan också ta in mindre delägare i sitt butiksbolag.

*ICA Sverige har en avtalsrelation med handlarna, och inte en arbetsgivarrelation*

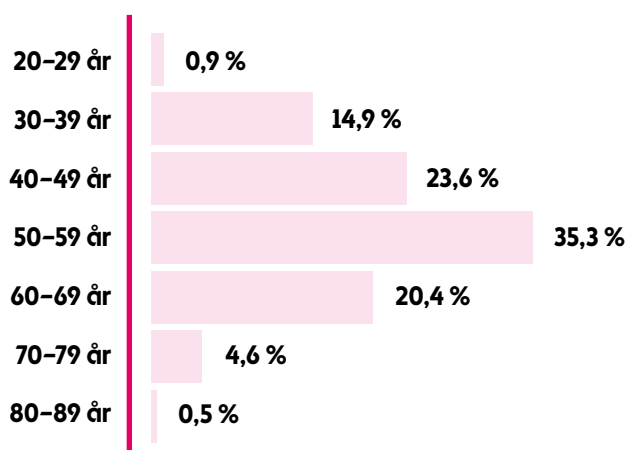
# Generationsskifte inom ICA

Möjligheten och förutsättningarna att överlåta en ICA-butik till sina barn är ett viktigt inslag inom ICA. Det är också en stark drivkraft för många ICA-handlare att bygga upp något att föra vidare.

Ett generationsskifte i en ICA-butik initieras av handlaren och en handlingsplan tas fram tillsammans med ICA. Planen kan pågå i fem år eller mer. Detta för att säkra rätt kompetens hos det barn som ska godkännas av ICA att ta över butiken. Ett viktigt inslag är ett års arbete i en annan butik. Det sista steget är beslut och godkännande om medlemskap i ICA-handlarnas Förbund.

*Ett generationsskifte inom ICA kräver en plan på fem år för att säkra rätt kompetens*

## Åldersfördelning medlemmar



# Leveranser och logistik

Matbutiker hör till grundläggande service i Sverige precis som skolor, sjukvård med mera. ICAs logistikverksamhet säkrar varuförsörjning från leverantörer till ICA-butiker och e-handelskunder och är igång i princip 24/7.

Logistikapparaten omfattar cirka 4 800 medarbetare geografiskt utspridda på lager och distributionsenheter från Helsingborg i söder till Umeå i norr.

**18** miljoner varor

ICA Kvantum i Kungens Kurva i Stockholm, med en omsättning på cirka 545 miljoner kronor 2024, sålde under samma år 18 miljoner varor vilket betyder att cirka 50 000 produkter om dagen passerade kassorna.

**40 000** artiklar

På ICAs största lager hanteras drygt 40 000 unika artiklar.

**423** miljoner kollin

Varje år transporteras cirka 423 miljoner kollin till butiker över hela Sverige.

ca **19 000** mil varje dag

ICAs varutransporter kör i snitt ca 19 000 mil varje dag...

...det är ca 4 000 mil runt jorden så varutransporterna åker ca 4,8 varv.

**4,8** varv runt jorden varje dag





## Livsmedelskedjans fem steg

Matens väg från jord till matbord har flera steg. Primärproduktion sker hos bönder, odlare och uppfödare. Produkter förädlas hos matproducenterna som sedan distribueras till butiker, restauranger och storkök. Konsumenten är sista ledet i livsmedelskedjan. Ibland

kapas vissa led t ex lager och grossist och butiksledet när till exempel lokalodlade produkter säljs direkt till butik, restaurang eller konsument.



1

### Bonden/ primärproduktion

Odling och produktion av råvara.



2

### Förädlingsledet

Förädlar och packar  
T ex: Lantmännen, Procter & Gamble, Arla Foods och enskilda lokala och centrala leverantörer.



3

### Varuförsörjning / grossist

Köper in och säljer vidare/distribuerar varor.



4

### Butiker, restauranger, offentliga kök

Olika servicepunkter som tillhandahåller matvaror och måltider till slutkonsument.



5

### Slutkund

Konsumerar varorna.

# Dagligvarumarknaden & ICAs marknadsandelar

Den svenska dagligvarumarknaden har fem större aktörer; ICA, Axfood, Coop, Lidl och City Gross som sålde dagligvaror för 330 miljarder kronor inklusive moms under 2023. ICA-butikernas försäljning 2024 uppgick till 175 miljarder kronor.

Tillsammans har dessa fem aktörer 3 017 etablerade butiker över hela Sverige (se karta). Utöver dessa finns drygt 900 fristående butiker som också säljer dagligvaror.

Hur mycket dagligvaror som omsätts i Sverige beräknas på olika sätt:

- I omsättning, för ett definierat antal aktörer, t ex enligt Dagligvaruindex eller Detaljhandelsindex.
- I konsumtion mätt i hur mycket pengar hushållen lägger på inköp av dagligvaror.

De olika sätten att beräkna ligger som grund till beräkningar av marknadsandelar på dagligvarumarknaden. ICAs marknadsandel av dagligvarumarknaden eller dagligvarukonsumtionen varierar därmed.

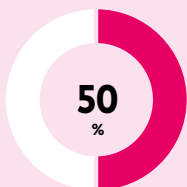
**344 mdkr**

Försäljning 2024 (inkl moms) hos dagligvarumarknadens fem största aktörer; ICA, Axfood, Coop, Lidl och Citygross.

ca **900**  
fristående butiker

Utöver de ca 3 000 butikerna i kartan till höger finns ungefär 900 fristående butiker som inte hör till de fem stora aktörerna.

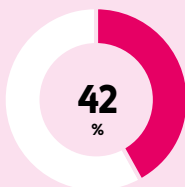
## Tre olika sätt att räkna



### Marknadsandel Dagligvaruindex

ICA-butikernas försäljningsandel av de fem största dagligvaruaktörerna i Sverige, dvs av 3 070 butikers (plus rena onlineaktörers) dagligvaruförsäljning inkl specialvaror.

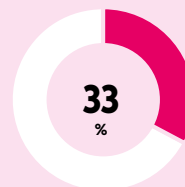
Tas fram av branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel.



### Marknadsandel Detaljhandelsindex

ICA-butikernas försäljningsandel av totala dagligvarumarknaden, dvs 4 000 butikers dagligvaruförsäljning inkl specialvaror men exkl renodlade onlineaktörer.

Tas fram av SCB.

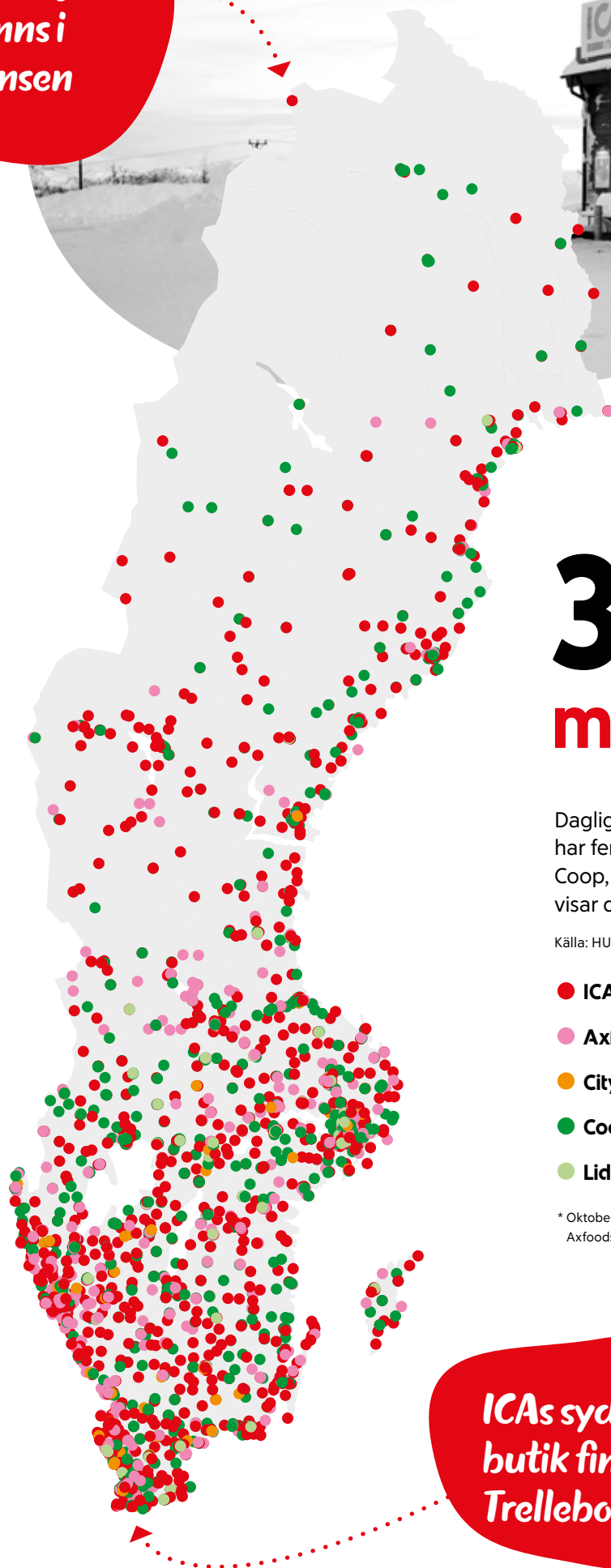


### Marknadsandel Total dagligvarumarknad

ICA-butikernas försäljningsandel av hushållens totala dagligvarukonsumtion.

Beräknas med hjälp av SCBs konsumtionsstatistik.

ICAs nordligaste butik finns i Riksgränsen



# 3 017 matbutiker

Dagligvarumarknaden i Sverige har fem stora aktörer; ICA, Axfood, Coop, Lidl och Citygross. Kartan visar deras butikslägen i Sverige.

Källa: HUI Research

● ICA	1 267 butiker
● Axfood	685 butiker
● Citygross*	42 butiker
● Coop	815 butiker
● Lidl	208 butiker

\* Oktober 2024 godkände Konkurrensverket Axfoods köp av Citygross.

ICAs sydligaste butik finns i Trelleborg.

# Appendix

## Så beräknas Handlaravtrycket

### Hur beräknas Handlaravtrycket?

Det handlaravtryck som skapas av ICA-butikerna kan uttryckas i effekter på sysselsättning, lön till anställda eller kommunala skatteintäkter, men hur uppstår effekterna, hur beräknas de och vad betyder begrepp som förvärvsinkomster eller BNP. Nedan introduceras även begreppen direkta och indirekta samhällsekonomiska effekter samt den så kallade Raps-modellen.

### Bruttonationalprodukten (BNP) – det vanligaste måttet för att mäta ekonomisk aktivitet.

BNP är värdet på alla varor och tjänster som produceras i ett land under en viss tidsperiod. Under år 2023 uppgick Sveriges BNP till 6206 miljarder kronor och sedan tidigt 1970-tal så har BNP växt med i genomsnitt cirka 2 procent per år. BNP-tillväxt innebär att produktionen ökar i en ekonomi. En förklaring bakom ekonomisk tillväxt är befolkningsökning, som innebär att fler personer kan arbeta och konsumera. En annan förklaring är teknisk och organisatorisk utveckling som gör att varje person som arbetar kan producera ett större värde per arbetstimme, vilket kallas ökad produktivitet. Ökad produktivitet är en förutsättning för att reallönerna ska kunna höjas.

### Bruttoregionalprodukt (BRP) – enkelt uttryckt, BNP nedbrutet på regional nivå.

Ett mått som visar den ekonomiska aktiviteten och hur stor den totala produktionen är inom en region. Summan av regionernas BRP är lika stor som rikets BNP. Det gäller dock att tolka BRP med viss försiktighet. Exempelvis påverkas BRP av arbetspendling över regiongränser. Pendlare bidrar till produktionen i den region där de arbetar, men räknas in i befolkningen i den region där de är bor. Det gör att BRP per invånare blir lägre i regioner med stor utpendling och vice versa.

### Sysselsättning – måttet på hur många som har ett jobb att gå till.

Sysselsättningen är av stor betydelse för den ekonomiska utvecklingen. I Sverige räknas drygt fem miljoner personer som sysselsatta, vilket innebär att de har utfört minst en timmes arbete under en vecka. Personen kan vara anställd, egen företagare eller jobba i familjeföretag. Även personer i vissa arbetsmarknadspolitiska åtgärder inkluderas som sysselsatta inom skola, äldreomsorg, trafik och stadsbyggnad.

### Förvärvsinkomster

Förvärvsinkomster är den inkomst som kommer från tjänst. När fler arbetar ökar hushållens förvärvsinkomster, vilket ökar efterfrågan i ekonomin och skatteintäkterna till det offentliga. Om fler arbetslösa kommer i arbete och får förvärvsinkomst minskar också statens utgifter genom att färre försörjs på bidrag.

### Skatteintäkter

I Sverige har vi en relativt omfattande offentlig sektor som finansieras via skatter. Det handlar om statliga ansvarsområden som polis, försvar, infrastruktur och våra nationella trygghetssystem, landstingskommunala verksamheter som hälso- och sjukvård samt kommunernas verksamhet inom skola, äldreomsorg, trafik och stadsbyggnad. Handelsföretag bidrar till skatteintäkterna på flera olika sätt. På vinst betalas bolagsskatt. På utdelningar, ränteintäkter och kapitalvinster betalas kapitalinkomstskatt. På de anställdas förvärvsinkomster betalas sociala avgifter och på all försäljning betalas moms.

I detta kapitel introduceras begreppen direkta och indirekta ekonomiska effekter. Effekterna, både på nationell nivå och för enskilda butiker, går att räkna ut med hjälp av den så kallade Raps-modellen.



## Direkta och indirekta samhällsekonomiska effekter

För att kunna beräkna omfattningen av de samhällsekonomiska effekterna behöver man känna till var de uppstår. Till att börja med skapar ICA-butiken i sig själv ekonomiska effekter, eftersom det finns anställd arbetskraft. Sysselsättningen i butiken benämns som direkta effekter. Butiken behöver också köpa in varor och tjänster. En nyetablerad ICA-butik behöver exempelvis byggas, vilket engagerar byggbranschen. Vidare erbjuder butiken ett brett sortiment av varor vilka köps in från ICA centralt eller underleverantörer. Inköp av varor och tjänster från olika leverantörer skapar också sysselsättning och effekten benämns som indirekt sysselsättning i uppströms led.

Att det finns närhet till butiker vid en arbetsplats bidrar till ett företags attraktivitet och till de anställdas välmående. Dessutom kan det tänkas att tjänster som exempelvis matkassar eller färdigmat ger möjlighet för individer att lägga mer tid på sådant man är bra på. ICA-butiken levererar varor och tjänster till kunder: effekterna benämns indirekt sysselsättning i nedströms led.

Butikens anställda konsumerar också själva, vilket skapar sysselsättning i andra branscher. Detta kallas inducerade effekter. ICA-butiken ger alltså upphov till ekonomisk aktivitet eller effekter i olika led.

Summan av nedbrytningarna av de indirekta effekterna på BRP, sysselsättning, lön till anställda och kommunala skatteintäkter på län respektive ICA-distrikt är lägre än summan av de indirekta effekterna på nationell nivå. Detta beror på att de indirekta effekterna sprider sig över läns- och distriktsgrensarna. Den nationella totalen blir därför större än summan av läns- respektive distriktseffekterna.

## Mäta spridningseffekter med Raps

Att beräkna storleksordning av effekter i ekonomin är komplext eftersom samhället i stort är mycket komplicerat. Det finns olika inbördes förhållande mellan olika branscher när de köper och säljer varandras produkter eller tjänster. För att mäta storlek av spridningseffekter krävs därför alltid ett beräkningsverktyg som utgår från en modell av samhällsekonomin.

En vanlig modell för att beräkna spridningseffekter kallas Raps – Regionalt Analys- och Prognos System. Raps kan till exempel användas för att visa vad som händer i hela samhällsekonomin om ett företag i en viss bransch lägger ned. Raps bygger på en nationell input- outputtabell. I/O-tabellen visar leveransflöden mellan olika branscher eller sektorer i ekonomin. I Raps ingår uppgifter om exempelvis befolkningsstorlek, branschindelning bland företag och om sysselsättning. Raps är i grunden ett verktyg för regional planering och analyserna baseras på regional statistik. Det går att göra kommunala analyser med hjälp av Raps, men här uppstår ofta lite större osäkerheter på grund av att det behövs vissa antaganden om hur kommunen är beskaffad. För mer detaljerad information om Raps hänvisas till myndigheten Tillväxtanalys hemsida.

I denna rapport har Raps-modellen använts för att beräkna ICA-butikers direkta eller indirekta effekter på andra delar av samhällsekonomin. De effekter som räknas ut via modellen redovisas i antal personer som sysselsätts i butiken (direkt sysselsättning) och i uppströms och nedströms led (indirekt sysselsättning). Vi har även beräknat motsvarande effekter på skatteintäkter, förvärvsinkomster och BNP.

# Källor och definitioner

Beräkningarna av de direkta och indirekta samhällsekonomiska effekterna i Handlaravtrycket bygger på butiker vars handlare är medlemmar i ICA-handlarnas Förbund den 31/12 2024.

Beräkningarna för ICA-butikernas lönsamhet bygger på inlämnade bokslut från butiker per 6 september 2024.

Hundralappen är en rapport från branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, i samarbete med HUI. Beräkningarna uppdateras årligen och bygger på analys av cirka 100 dagligvarubutiker från de stora aktörerna.

Antal butiker och handlare bygger på fakta från ICA Sverige och ICA-handlarnas Förbund.

Fakta till dagligvarumarknaden bygger på siffror från Svensk Dagligvaruhandel, HUI och SCB.



**ICA bygger på en idé från 1917.  
Hakon Swenson i Västerås skapar då en  
inköpscentral som delägs av handlarna  
själva. De får samlad styrka i inköp, men  
konkurrerar fortfarande med varandra  
lokalt. En "omöjlig idé" – som fungerat  
sedan dess.**