

# ICA-handlarnas värld -en faktasamling

2026

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 med fakta om ICA-handlarna, ICA-systemet och dagligvarubranschen i Sverige.

I 2026 års utgåva kan du ta del av fakta om bland annat:

- ICA-butikernas samhällsekonomiska effekter
- ICA-butikernas lokala samhällsengagemang
- ICA-butikernas ekonomi och lönsamhet
- Hur ICA fungerar i Sverige
- ICA som arbetsgivare
- Matprisutvecklingen i Norden

## Senaste möjliga data

Vi eftersträvar så långt det är möjligt senast uppdaterade fakta och data från utvalda källor och hänvisar till avvikande datum när det är relevant.

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

# Vanliga frågor till oss:

## Hur blir jag ICA-handlare?

Det vanligaste sättet att bli handlare är att börja arbeta och utvecklas i en ICA-butik, visa på entreprenörskap och förståelse för ICA-modellen samt ha utbildning inom företagsekonomi, marknadsföring och ledarskap.

Handlarrekryteringen bygger på att hitta den kandidat som bäst kan utveckla det lokala erbjudandet och långsiktigt stärka ett specifikt butiksläge.

## Hur köper jag en ICA-butik?

ICA förmedlar normalt en butiksöverlåtelse till den som blir rekryterad som ICA-handlare. Förvärvet kan ske direkt från säljande handlare eller från ICA Sverige beroende på omständigheterna i det enskilda fallet.

## Hur lönsam är en ICA-butik?

ICAs medianbutik har en rörelsemarginal på 2,7 procent. Genomsnittet ligger på cirka 3,0 procent.

## Är ICA en kedja?

Nej, ICA är inte en butikskedja. Modellen bygger på fria handlare som sätter sina egna priser, bestämmer sitt lokala sortiment och har friheten att göra inköp utanför ICA. Handlarna samverkar under ett gemensamt varumärke, gemensamma inköp, logistik med mera för att få stordriftsfördelar.

## Hur stor är ICAs marknadsandel?

ICAs marknadsandel varierar beroende på vilket beräkningsätt man använder. Tre ofta använda sätt att räkna är:

- **Marknadsandel Dagligvaruindex**  
Visar ICA-butikernas andel av de största aktörernas försäljning, cirka 3 110 butiker.
- **Marknadsandel Detaljhandelsindex**  
Visar ICA-butikernas andel av hela dagligvaruhandelns försäljning, cirka 4 000 butiker.
- **Marknadsandel Total dagligvarumarknad**  
Visar hur stor del av hushållens matinköp som, enligt SCB, görs i ICA-butikerna.



## Innehåll

	Sid
ICA-handlarnas avtryck i samhället	6
ICA-butikernas lönsamhet	14
Så funkar ICA	25
Om dagligvarumarknaden	35
Appendix	38

# ICA-butikernas bidrag till samhällsekonomin

I det här avsnittet presenteras ICA-butikernas 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. 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 ytterligare värde genom ett stort lokalt samhällsengagemang. Läs mer om detta på sidorna 10-13.

Handlaravtrycket beskrivs i termer av sysselsättning, BNP/BRP, lön till anställda och kommunala skatteintäkter. Beräkningarna baserar sig på ICA-butikerna i Sverige den 31 dec, 2023.

Läs mer hur Handlaravtrycket beräknas med Raps-modellen, sid 39



## 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> (Mkr)	35 441	15 930	51 371
<b>Lön till anställda</b> (Mkr)	17 277	6 723	24 000
<b>Kommunala skatteintäkter</b> (Mkr)	7 212	2 172	9 384

Sveriges ICA-butiker har cirka 41 400 anställda

ca **41 400**  
butiksanställda

ICA Gruppen och dess bolag har cirka 13 500 anställda medarbetare 1 januari 2026: tjänstemän, logistik- och lagermedarbetare, apoteksanställda.

ca **13 500**  
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.

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 Sverige 31 dec, 2023.

<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 butikernas bidrag fördelar sig utifrån ICAs indelning i distrikt samt per län (BRP). 35 mdkr motsvarar en tredjedel av statens kostnader för sjukvård.



## Handlaravtrycket finns också beräknat per kommun.

Kontakta ICA-handlarnas Förbund.



## Ny butik i Skutskär kommun

I november 2025 etablerades en ICA-butik i Skutskär, en av få kommuner där ICA saknats. Butiken har 25 anställda.

Län	Sysselsättning (antal)		BRP (mnkr)		Lön till anställda (mnkr)		Kommunala skatteintäkter (mnkr)	
	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

# ICA-handlarnas samhällsengagemang i siffror

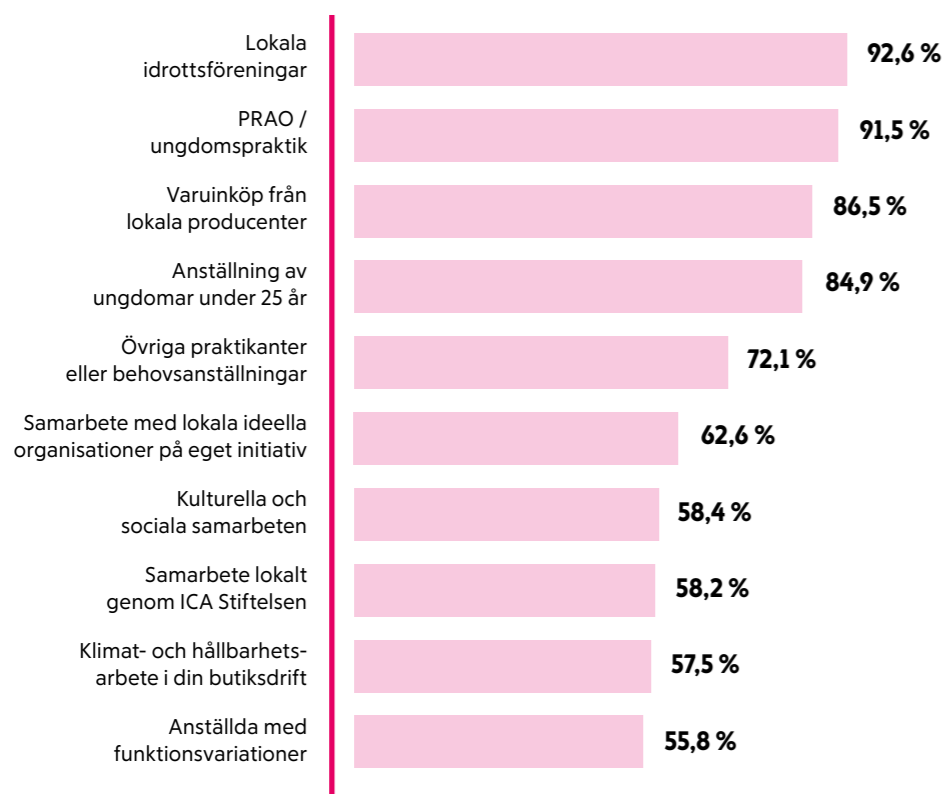
ICA-handlare finns i hela Sverige, från storstäder till små orter. Deras roll i lokalsamhället handlar inte bara om att sälja mat. Det finns också en lång tradition av att handlarna engagerar sig och bidrar genom sponsring och andra positiva insatser.

Genom åren har engagemanget utvecklats från renodlade ekonomiska bidrag till en mer aktiv involvering i det som händer i samhället. En ny undersökning visar att i princip samtliga ICA-butiker engagerar sig lokalt på ett eller annat sätt. På frågan om vad de är mest stolta över sticker tre områden ut: stödet till idrotten, möjligheterna man ger på arbetsmarknaden samt hjälp till människor i utsatta situationer.

Mer än nio av tio butiker samarbetar med lokala idrottsföreningar, lika många erbjuder praktik eller jobb till unga, och 86 procent köper varor från lokala producenter. De samlade siffrorna visar att ICA-butikerna är mycket mer än livsmedelsbutiker. De är också arbetsplatser, samarbetspartners och mötesplatser i lokalsamhället.

## Topp 10

– Områden ICA-handlarna engagerar sig i\* (procent av butikerna)



\*Källa: Enkät om ICA-butikernas lokala engagemang genomförd 17-26 feb, 2026.



## Påfart ICA

Påfart ICA är ett praktikprogram som riktar sig till personer som stått utanför arbetsmarknaden i minst sex månader. Under 2025 deltog 177 personer i programmet. Av dem gick 99 vidare till arbete eller studier.

150 var långtidsarbetslösa, 77 utrikesfödda och 23 personer hade en funktionsnedsättning.

Praktikanter:

**10 400**

praoelever

och samt drygt **3 000**

i arbetsträning och behovsanställningar

Anställda med funktionsvariation

**2 100**

**280+ mnkr**

Vad ICA-butikernas satsade på sponsring och samhällsengagemang 2025. Utöver detta tillkommer varusponsring och nedlagd tid.

# Delaktighet i ICAs samlade engagemang

ICA-butikerna kan också vara delaktiga i ICAs centralt organiserade samarbeten och varumärkesengagemang.

ICA kan – och vill – göra skillnad för svenska folkets hälsa och välbefinnande eftersom mat och hälsa hänger ihop. Det görs delvis genom idrottsponsring som riktar sig till barn och unga, och genom samarbeten med organisationer. Cancerfonden är en av ICAs äldsta partners, samarbetet har pågått ända sedan 1950-talet.

Under 2025 har nästan 800 ICA-handlare stått bakom drygt 1 500 aktiviteter i 264 kommuner tillsammans med någon av ICA Stiftelsens samarbetspartners.

Totalt har ICA Stiftelsen delat ut 219 miljoner kronor till utvalda partners sedan starten 2018. Mottagare är bland andra Röda Korset, AjaBajaCancer, Kompis Sverige, Mind, Majblomman, Glada Hudik-teatern, Städa Sverige, Barndiabetesfonden och Rädda Barnen.

## ICA Stiftelsen

Bildades i samband med ICAs 100-årsfirande 2017 för att förstärka det samhällsengagemang som alltid har varit en viktig del av ICA.

## 676+ mnkr

ICAs, ICA-handlarnas och kundernas bidrag till Cancerfonden sedan Rosa Bandet-kampanjen startade 2003.

## 115 butiker

Under beredskapsveckan 2025 engagerade 115 ICA butiker sig i samarbete med lokala Röda Korset.

## 1 000 skolbarn

I ett samarbete mellan LRF och ICA ska 1000 skolbarn få komma ut på bondgård och i butik under 2026.

## Engagemang i samhällsviktiga frågor

Lokala näringslivs- och företagarfrågor har alltid legat ICA-handlarna varmt om hjärtat, och 2025 uppger varannan butiksägare att de har näringspolitiska kontakter.

Sedan 2023 har förtroendevalda ICA-handlare, med stöd från ICA-handlarnas Förbund, satt extra fokus på områden som är viktiga för att skapa robusta, trygga och tillgängliga matbutiker.

### Trygghet

Tillsammans med bland andra lokalpolis, kommuner, skolor och föreningar har ett 60-tal ICA-handlare initierat samverkan och trygghetsöverenskommelser i syfte att motverka lokal brottslighet och otrygghet.

### Lokala livsmedelskedjan

ICA-handlare tar aktiv del i regionernas arbete med att utforma lokala livsmedelsstrategier för att bidra till att öka självförsörjningsgraden och kunskaper om svensk mat. Under 2025 genomförde ICA-handlare, i samarbete med LRF, två piloter i projektet Barn, bonde och butik, där mellanstadieelever fick följa med på en resa genom livsmedelskedjan.

### Krisberedskap

Många butiker arbetar med att stärka sin krisberedskap om det skulle uppstå en naturkatastrof, elav-

brott, skogsbränder eller liknande. I samarbete med Röda Korset arrangerar butikerna aktiviteter för att göra kundernas kunskap mer "krisredo".

### Inkluderande arbetsliv

För att vara en proaktiv arbetsgivare som ger fler chansen på arbetsmarknaden har ICA-handlare varit med och utvecklat modeller för samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och vuxenutbildningen. Mer än sju av tio ICA-butiker tar emot behovsanställda och medarbetare i arbetsträning. Mer än varannan butik har minst två medarbetare med funktionsvariation.

### Infrastruktur

I Göteborg och Stockholm har ICA och övriga dagligvaruaktörer initierat forum tillsammans med respektive kommun på tema dagligvaruhandelns samhällskritiska betydelse. Ett viktigt mål är att branschen ska komma in betydligt tidigare i stads- och samhällsplaneringen.

# Hur lönsam är en ICA-butik?

ICA-butikerna är långt ifrån en homogen grupp företag. Gemensamt för dem alla är att de ägs av ICA-handlare som driver butikerna i vinstsyfte, en förutsättning för att utveckla en långsiktigt hållbar affär, anställa och göra löpande investeringar.

Det är stor skillnad mellan största och minsta ICA-butik i omsättning. Lönsamheten varierar också betydligt mellan butikerna.

Hur lönsam en ICA-butik är avgörs av en rad olika faktorer. Naturligtvis är den som driver butiken, ICA-handlaren, en viktig komponent. Det är ett jobb som kräver bred affärs- och företagarkompetens samt entreprenörskap.

Verksamheten ska fungera årets alla dagar och det gäller att erbjuda rätt sortiment och ha engagerade medarbetare. Dagligvaruhandel är en volymbransch

och därför är det viktigt att attrahera många kunder.

En väl fungerande matbutik kräver investeringar. Uppskattningsvis läggs cirka 1–1,5 procent av omsättningen på renoveringar, ny utrustning och årlig förnyelse.

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

Från **600 tkr**  
till **1,4 miljarder**

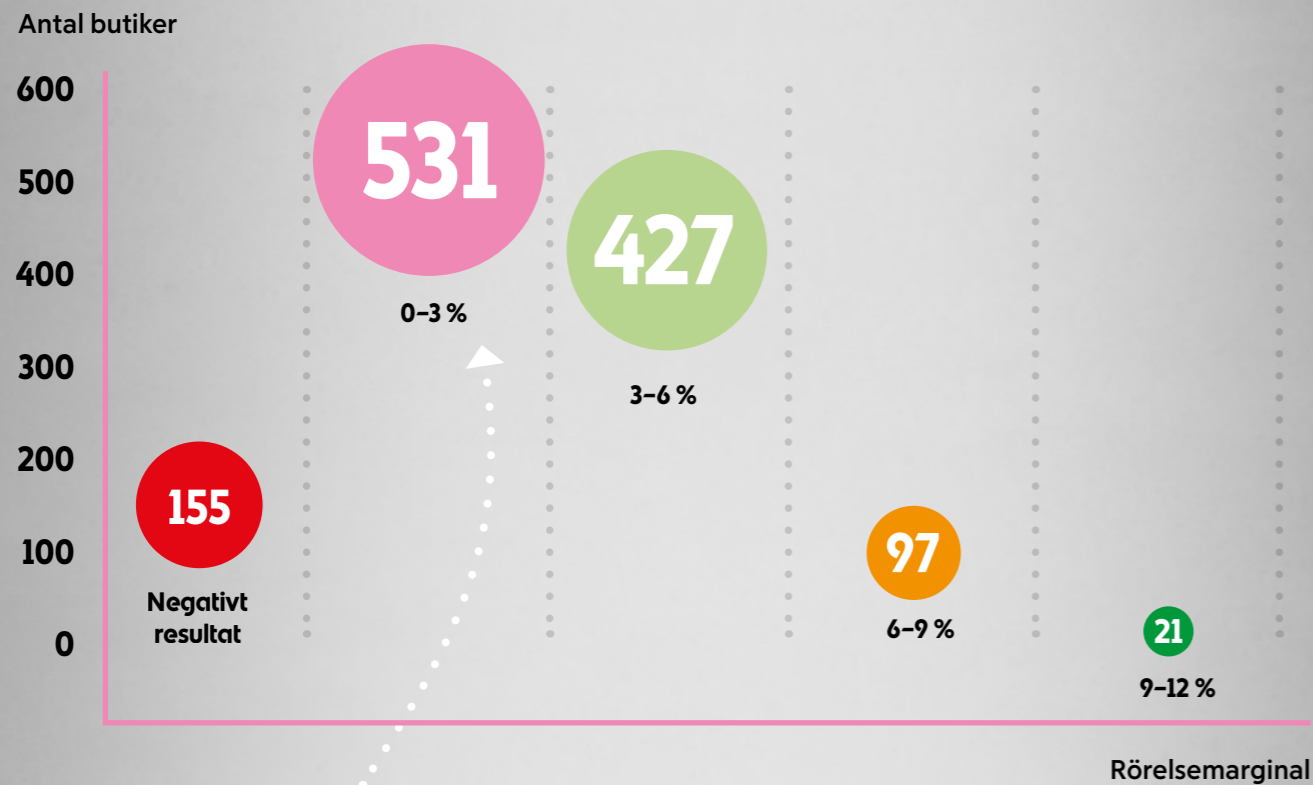
Den största ICA-butiken omsatte 1,4 miljarder 2025 och den minsta 626 tusen kronor.

## Lågmarginalbransch

ICA-butikerna har i genomsnitt knappt tre procent i vinst att jämföra med snittet i det totala näringslivet som har en rörelsemarginal på drygt fem procent.

# ICA-butikernas lönsamhet i siffror

ICAs medianbutik omsätter 64 miljoner kronor och har en rörelsemarginal på 2,7 procent. Här ser du hur rörelsemarginalen fördelar sig för 1 231 ICA-butiker baserat på deras senaste årsredovisningar tillgängliga per 17 feb, 2026.



## Median lönsamhet

ICAs medianbutik hade en rörelsemarginal på 2,7 procent.

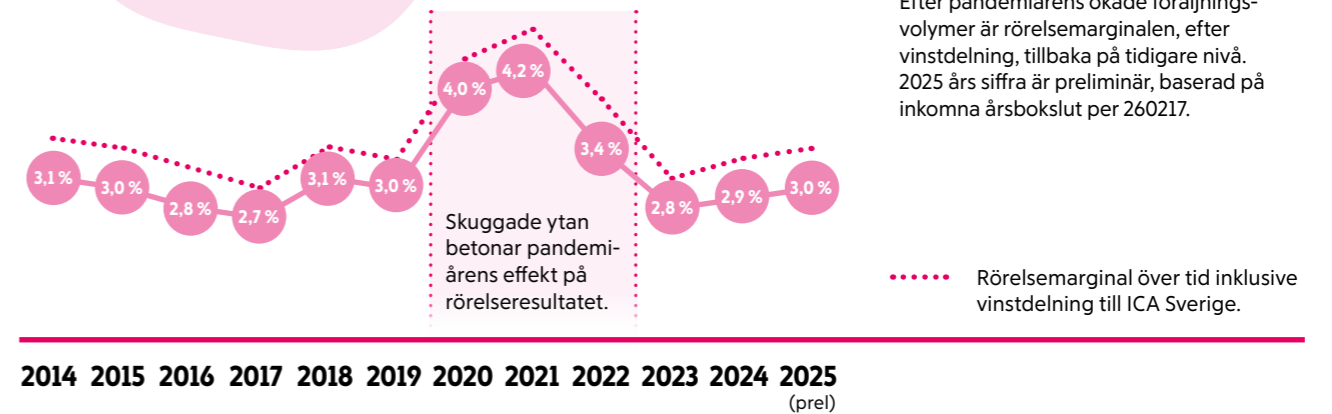
# 2,7 %

## Hög andel brutna räkenskapsår

Varje ICA-butik drivs som eget bolag och väljer, var och en, när det passar bäst att bryta räkenskapsåren.

## Enkelt uttryckt

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



## Genomsnittlig rörelsemarginal

– före och efter vinstdelning till ICA Sverige

Efter pandemiårens ökade förärljningsvolym är rörelsemarginalen, efter vinstdelning, tillbaka på tidigare nivå. 2025 års siffra är preliminär, baserad på inkomna årsbokslut per 260217.

## Vinstdelning & utdelning

### Utdelning

ICA-butiker drivs i bolagsform och har därför möjlighet att dela ut resultat till sina ägare. Utdelning kan beslutas på ordinarie stämma, efter räkenskapsårets slut, eller på en extra bolagsstämma.

### Vinstdelning

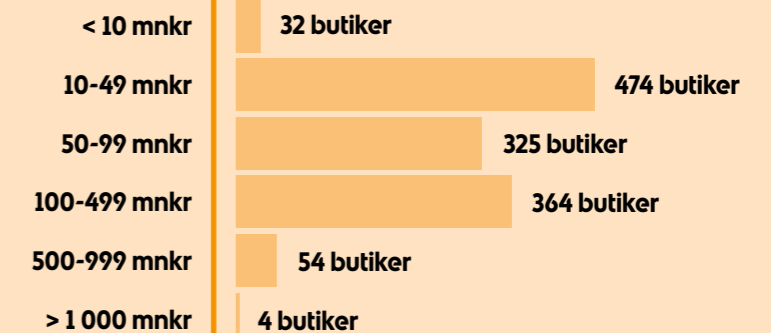
135 större butiker vinstdelade 602 Mkr till ICA Sverige 2025 bland annat för framtida utveckling av ICAs butiksnät.

### Cirka 1 procent utdelning

ICA-butikerna delar i genomsnitt ut cirka en procent av sin omsättning. Men variationerna är mycket stora.

## Butiksoomsättning

ICA-butiker som varit öppna helår 2025 (exkl moms).



## Medianomsättning

# 64 mnkr

(exkl moms)

# Butikshundringen 2026

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.

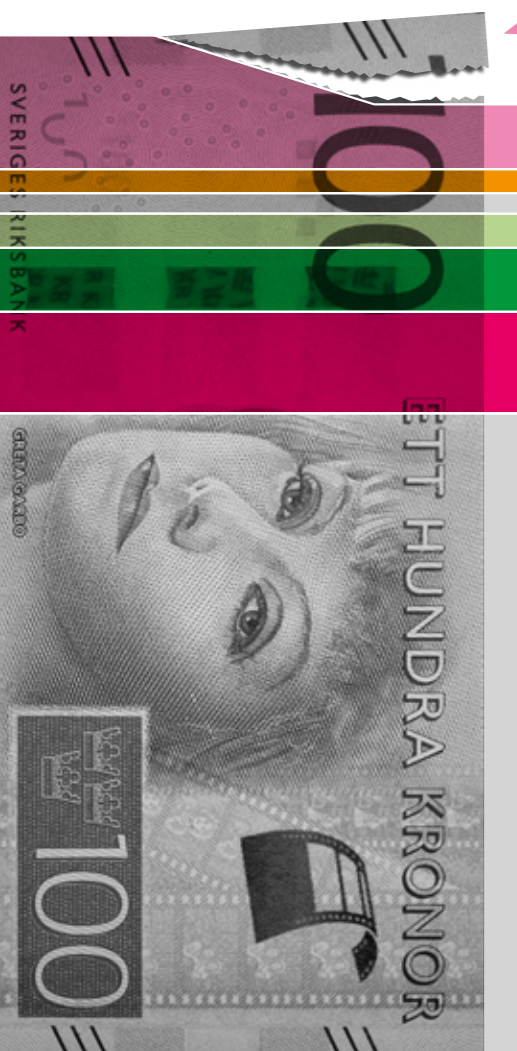
Med den nya momsen på mat och alkoholfria drycker går 5,36 kronor per hundralapp till kundens plånbok i stället för till staten. Hundralappen har en genomsnittligt beräknad momssats utifrån försäljningen av varor med 6 procent respektive 25 procent i dagligvaruhandeln.



## Halverad matmoms

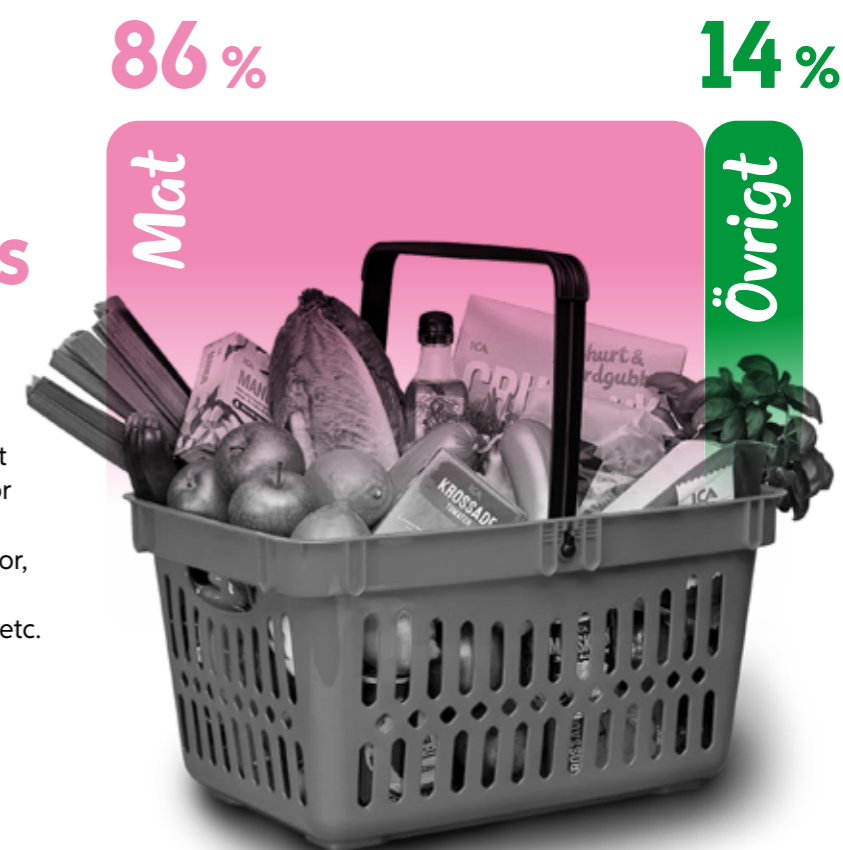
från 1 april, 2026

När momsen halveras från 12 procent till 6 procent, minskar priset på mat och alkoholfria drycker med med 5,36 procent eftersom momsen är ett påslag på nettopriset.



## Medelkonsumentens varukorg

Medelkonsumentens kvitto/varukorg i en dagligvarubutik innehåller 86 procent mat och alkoholfria drycker och 14 procent varor som inte är att räkna som livsmedel och därmed har en annan momssats, t ex blöjor, tvättmedel, toapapper, blommor, tobak, hygienprodukter samt hushållsprodukter etc.



# Detta påverkar inköspriserna

I tider när matpriserna stigit kraftigt över hela världen är det intressant att förstå vad som påverkar produktionskostnaderna. De senaste åren har fler faktorer än vanligt pressat upp priserna.

Krig i omvärlden, högre energipriser, klimatförändringar och annat har påverkat kostnaderna i alla led i livsmedelskedjan de senaste åren. Eftersom vi importerar varannan tugga påverkar även valutaeffekter en stor del av matpriserna i Sverige.

Några generella faktorer som påverkar kostnader på mat och dryck är:

**Pris på drivmedel, transporter, energi och gödsel:** påverkar kostnader att driva lantbruk, växthus och fabriker, samt att producera och transportera varor.

**Geopolitiska kriser:** Krig och osäkerhet i omvärlden stör handelsvägar och produktion vilket påverkar utbudet av varor.

**Klimat och väderlek:** Vädervariationer, och allt oftare extremväder som torka eller översvämningar, påverkar tillgång på råvaror och matproduktion löpande.

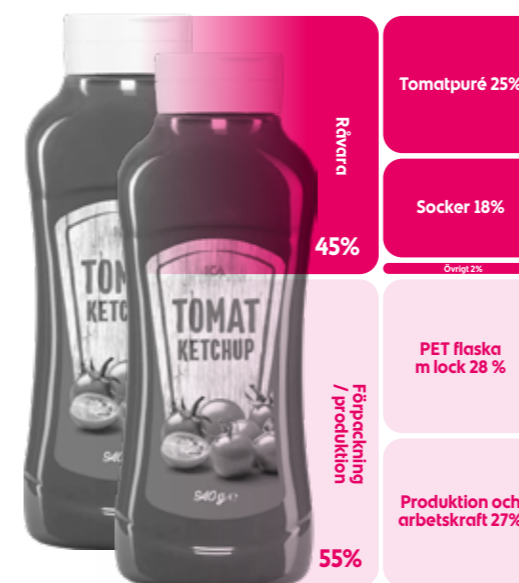
**Kronans värde och import:** Hälften, 50 procent, av all mat vi äter i Sverige är importerad och kostnaderna påverkas av svenska kronans värde.

Här får du ta del av hur inkösprisernas kostnader fördelar sig på ett par livsmedel.

Obs! Siffrorna är exempel och överblicksbilder.

## Ledtider vid inköp

När kostnader för råvaror och produktion förändras tar det tid innan det märks i konsumentpriset eftersom nya avtal och leveranser ska hinna slå igenom. Hur stor den förändrade kostnaden är av totala inköspriset påverkar också hur mycket det slår igenom.

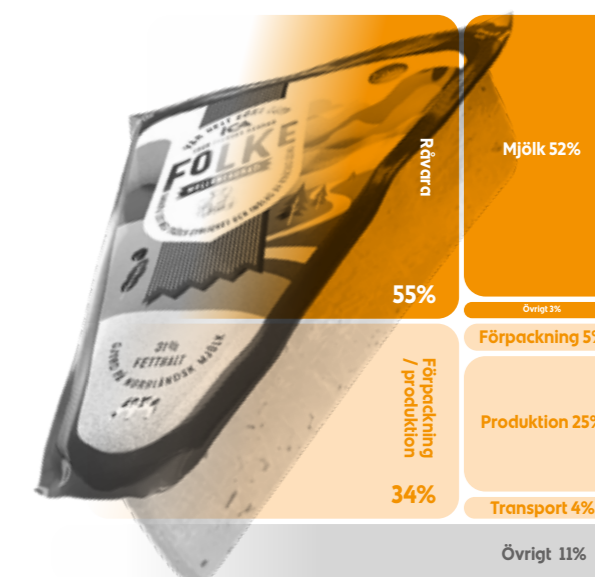


## Ketchup

För ketchup utgör förpacknings- och produktionskostnaden lika mycket som råvarorna. Förpackningens kostnad påverkas, precis som produktionen, av bland annat elpriser och lönekostnader. Priset på tomatpuré och socker påverkas av klimat och väderlek.

## Ost

Ostens inköspris består av drygt hälften råvara, det vill säga mjölk. Världsmarknadspriset på mjölk bestäms av mejerierna varje månad. De olika produktionsstegen för ost; ystning, lagring och paketering påverkas av kostnader för drivmedel, energi, löner med mera.



## Vingummi

Vingummi har en relativt hög produktionskostnad som motsvarar halva inköspriset. Socker, som betraktas som en huvudingrediens, är en mindre del av inkösprisets värde och priset påverkas av allt från väder till valuta och politiska beslut. Ingredienserna glukossirap utvinns av bland annat vete och majs och gelatin är en biprodukt från köttindustrin och priserna på alla dessa påverkas av tillgång och efterfrågan.

# Livsmedelskedjans fem steg

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

# Så funkar ICA - en översikt

ICA är ett system, inte en kedja. ICAs modell är annorlunda jämfört med övriga svenska dagligvaruaktörer. Här beskriver vi hur ICA-butikerna, ICA-handlarnas Förbund, ICA Gruppen och ICA Sverige hänger ihop.

## ICA-handlarnas Förbund

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

# 1 466

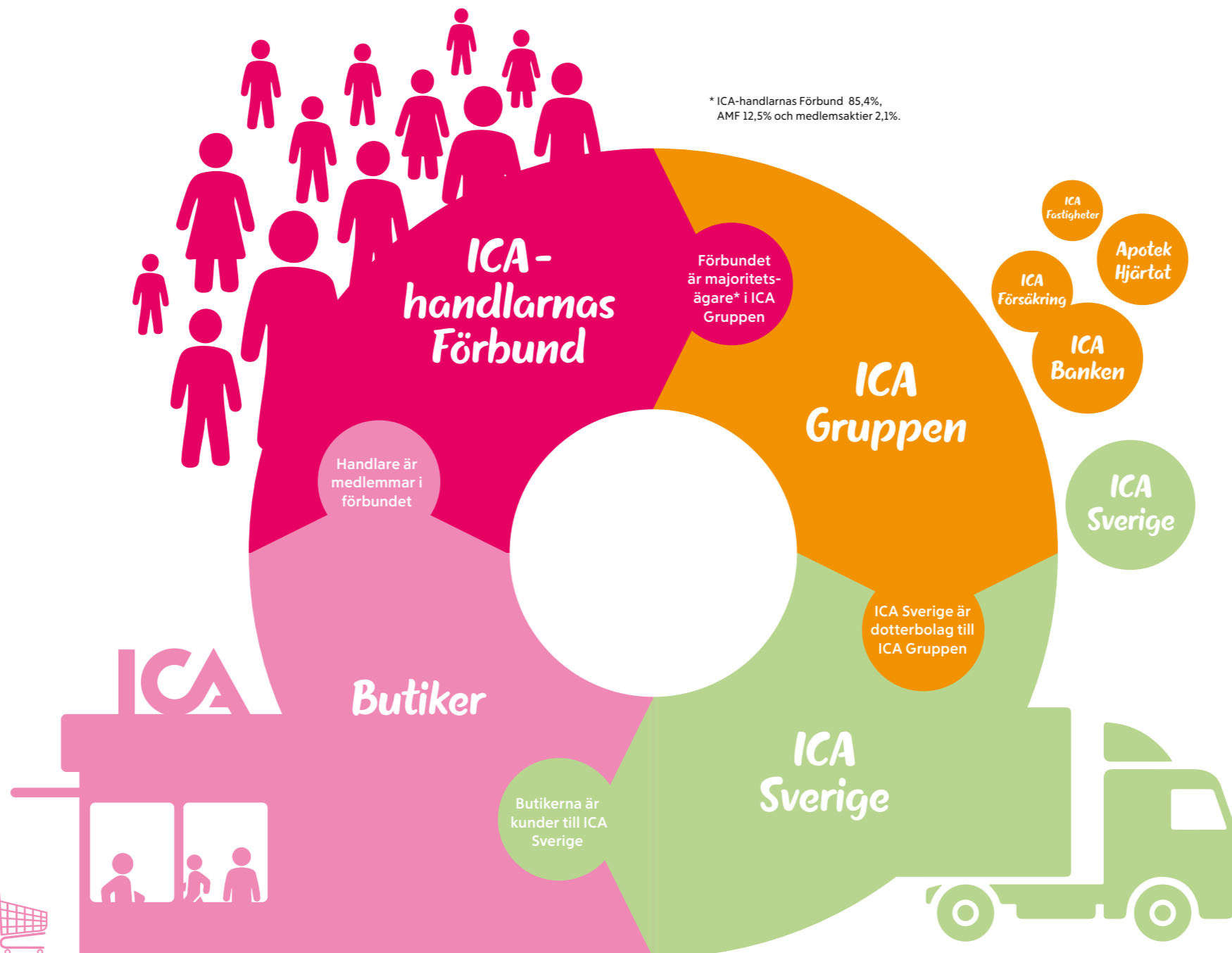
Medlemmar 1 januari, 2026

## 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 till exempel skolor, ideella föreningar och idrotts- och företagarföreningar.

# 151 mdkr

Butikernas försäljning 2025 (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 142 mdkr, 2025 (partihandelsomsättning och dotterbolagens omsättning). I ICA Gruppen ingår ICA Sverige, ICA Fastigheter, ICA Banken, ICA Försäkring och Apotek Hjärtat.

# 142 mdkr

Omsättning 2025 (exkl moms)

## 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. Butikerna är kunder och har affärsavtal med ICA Sverige.

# 115 mdkr

Nettoomsättning 2025 (exkl moms)

ICA  
Sverige

## ICA-modellens stordriftsfördelar

ICA-idén bygger på lokalt entreprenörskap kombinerat med stordriftsfördelar som till exempel gemensamma inköp och en effektiv logistik. Här spelar ICA Sverige en central roll som huvudleverantör till ICA butikerna.

ICA Sverige ansvarar för varuförsörjningen genom att göra gemensamma inköp, hitta lämpliga tillverkare och leverantörer samt säkerställa att varorna lagerhålls och distribueras löpande till butiker runt om i landet.

Efter drygt 100 år av utveckling vilar fortfarande ICA på den ursprungliga idén från 1917, då Hakon

Swenson skapade en inköpscentral som delägdes av handlarna. Modellen gav köpmännen gemensam styrka i inköpen samtidigt som de fortsatte vara lokala konkurrenter.

Genom åren har flera tjänster och uppdrag utvecklats inom ICA Sverige.

### Sverige är runt

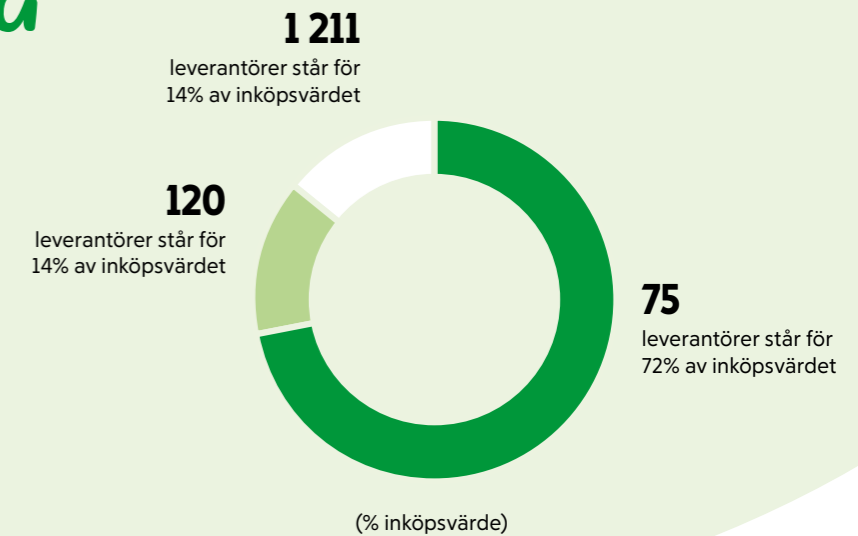
ICA har samma detaljistpris samt logistikpåslag oavsett var i Sverige ICA-butiken ligger.

1917



## Gemensamma inköp

ICA-handlarna får samlad styrka och stordriftsfördelar i gemensamma inköp från 1 406 centrala leverantörer, allt från multinationella aktörer till mindre svenska producenter. Multinationella leverantörer står för största delen av ICAs gemensamma inköp. De 75 största representerar 72 procent av ICAs gemensamma inköpsvärde.



### Varuförsörjning

Varuförsörjning omfattar flödet av varor från leverantörerna till ICAs lager och vidare till butikerna. En av nycklarna till att ICA finns kvar i hela Sverige är att alla butiker har samma logistikpåslag oavsett avstånd.

### Sortiments- och affärsutveckling

ICA Sverige utvecklar ett omfattande sortiment av egna märkesvaror (EMV) inom dagligvaror och apoteksvaror.

### ICA-varumärket & marknadsföring

ICA-varumärket möjliggör central annonsering och gemensamma erbjudanden inom lojalitetsprogrammet Stammis och med ICA Stig. ICA-symbolen lanserades 1964 och är ett av Sveriges mest kända varumärken.

### Handlarrekrytering

ICA Sverige ansvarar för att rekrytera nya handlare, hantera överlåtelse av butiker samt stötta vid generationsskiften. Nya handlare måste godkännas som medlemmar i ICA handlarnas Förbund.

### Butiksetableringar och närvaro

ICA Sverige ansvarar för ICAs butiksplanering. Detta innebär att ICA Sverige ansvarar för arbetet med bevakning och skapande av butikslägen.

### IT

ICA Sverige tillhandahåller system för inköp och orderläggning, plattformar för datadriven analys och den plattform ICA-handlarna använder för administration, fakturering och ekonomisk uppföljning.

### Hållbarhet

ICA Sverige har sedan 2020 en klimatneutral verksamhet (via kompensation) och fokuserar på fortsatt minskad klimatpåverkan samt att förenkla för hushållen att göra hållbara val.

**3 900**  
egna märkesvaror  
(exkl specialvaror)

... varav  
**876**  
är svenskmärkta.

Chark



Kött

## 55 000 ICA-jobb i Sverige

Cirka 55 000 personer i Sverige har något av många ICA-bolag som arbetsgivare. Dessa medarbetare är anställda som bland annat butiksmedarbetare, tjänstemän, lagermedarbetare och apotekspersonal.

### Anställda inom ICA

	Anställda
Anställda i landets ca 1 275 butiksbolag	41 388*
Butiksmedarbetare i dotterbolag och hos Maxi special	1 837
Tjänstemän och lagermedarbetare ICA Sverige/ ICA Gruppen (ICA Banken, ICA Försäkring, etc)	8 555
Anställda hos 400 Apotek Hjärtat	3 104

\* per 31 dec, 2023

# 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 kvinnliga ICA-handlare.



## Nära

Är till antal butikerna ICA:s största butikstyp och erbjuder kunder att handla enkelt och snabbt, snarare än att storköpa. Många ICA Nära är även ombud för apotek, post, Systembolaget och ATG.

Antal butikerna: **620**  
 Storlek ca: **400–800** kvm  
 Sortiment: **4 000–8 000** artiklar  
 Andel kvinnliga handlare: ca **26 %**



## Supermarket

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

Antal butikerna: **420**  
 Storlek ca: **1 000–1 500** kvm  
 Sortiment: **7 000–11 000** artiklar  
 Andel kvinnliga handlare: ca **24 %**



## Kvantum

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

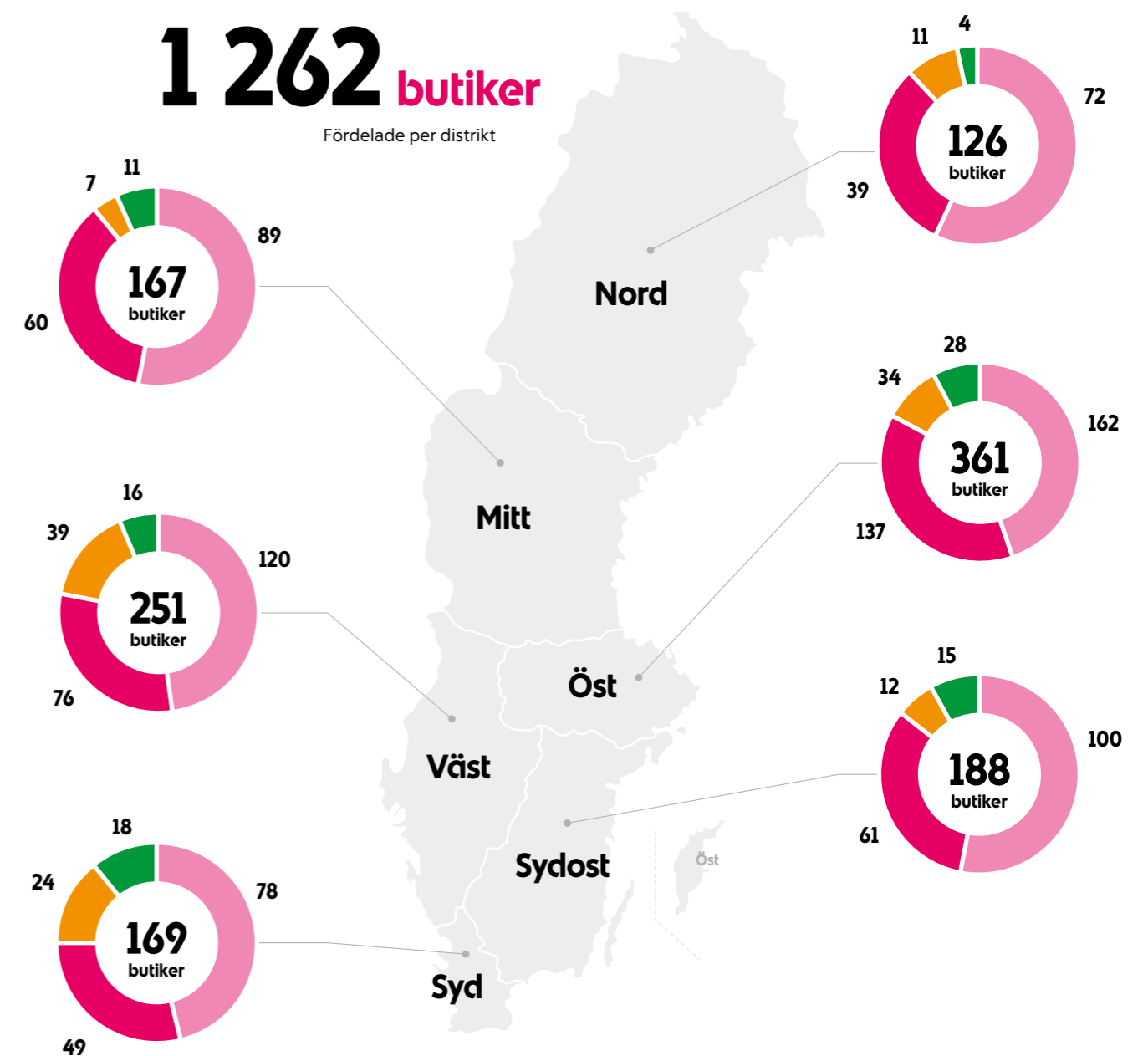
Antal butikerna: **128**  
 Storlek ca: **3 000** kvm  
 Sortiment: **12 000–19 000** artiklar  
 Andel kvinnliga handlare: ca **13 %**



## Maxi

Stormarknader med brett sortiment av livsmedel och specialvaror. Butikerna har generösa öppettider och är lättillgängliga för den bilburne konsumenten.

Antal butikerna: **94**  
 Storlek ca: **+ 5 500** kvm  
 Sortiment: **29 000–38 000** artiklar  
 Andel kvinnliga handlare: ca **20 %**



## Visste du att...

- För att etablera och driva en matbutik krävs ett tillstånd från kommunen.
- Under 2025 etablerades 12 nya ICA-butiker i Sverige och 14 butikerna lades ner.
- 29 procent av ICA-butikerna ligger på orter med mindre än 2 000 invånare.

**ICA-butiker finns i 287 av Sveriges 290 kommuner**

# Om ICA-handlarna

ICA-handlaren äger och driver sin matbutik, medan rätten till varumärket och butiksläget regleras i avtal med ICA Sverige. Vid årsskiftet 2025/2026 fanns det 1 466 ICA-handlare i Sverige.

Att driva alla butiker med fristående handlare är något som skiljer ICA från konkurrenterna på den svenska dagligvarumarknaden.

Yrkesrollen köpman, eller ICA-handlare, ställer krav på att vara såväl affärsman och företagsledare som lokal företagare i både butik och på torget.

Totalt bytte drygt 70 ICA-butiker ägare under 2025 varav ett 25-tal butiker fick förstagångshandlare som nya ägare.

## Andel kvinnliga handlare per ICA-distrikt

	Andel ca
Nord	24 %
Mitt	24 %
Öst	22 %
Sydost	21 %
Väst	25 %
Syd	16 %

## 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.

# 23 %

# 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 företag- 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.

## Visste du att...

- 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.
- 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.

Rekryterings- och beslutsprocessen samordnas av flera funktioner inom ICA varav medlemskapet i ICA-handlarnas Förbund är en slutgiltig del.

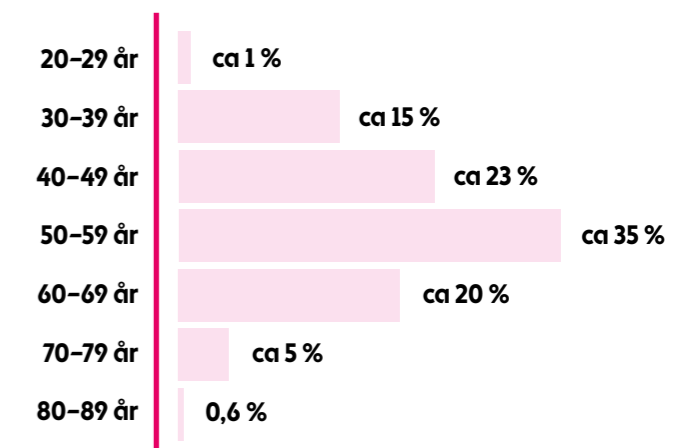
# Generationsskifte

Möjligheten och förutsättningarna att överlåta en ICA-butik till sina barn är en stark drivkraft för många ICA-handlare.

Ett generationsskifte initieras av handlaren och en handlingsplan tas fram tillsammans med ICA. 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.

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

## Åldersfördelning medlemmar



# Svensk dagligvaru- marknad

Den svenska dagligvarumarknadens huvudaktörer är ICA, Axfood, Coop och Lidl. Tillsammans med ytterligare drygt 70 matbutiker som ingår i Svensk Dagligvaruhandels Dagligvaruindex omsatte de dagligvaror för 315 miljarder kronor under 2025. De fristående ICA-butikerna stod för 151 miljarder kronor.

Dagligvaruindex bygger på ett avgränsat antal etablerade matbutiker, 3 110 stycken. För att fånga hela marknaden behöver man även räkna in ytterligare 900 butiker som säljer dagligvaror, till exempel servicebutiker, bensinmackar och andra mindre format, vilket SCB:s bredare mätningar gör.

Totalt finns därför cirka 4 000 matbutiker i Sverige. Tillsammans omsatte de dagligvaror för ungefär 367 miljarder kronor under 2025.

Försäljningen av dagligvaror kan beskrivas på två sätt:

**Omsättning:** mäts antingen för butikerna i Dagligvaruindex (3 110 butiker) eller för hela marknaden enligt SCB:s Detaljhandelsindex, (cirka 4 000 butiker).

**Konsumtion:** SCB:s mått på hur mycket hushållen spenderar på dagligvaror.

## 315 mdkr

Omsättning 2025 för de 3 110 butiker som ingår i Dagligvaruindex (exkl moms).

## 900 mindre butiker

Utöver de 3 110 butikerna i Dagligvaruindex finns cirka 900 servicebutiker, bensinmackar och andra mindre format som säljer i huvudsak dagligvaror.

### Tre sätt att räkna ICA-butikernas andel

51%

**Marknadsandel  
Dagligvaruindex**

ICA-butikernas försäljningsandel av de största dagligvaruaktörerna i Sverige, dvs av 3 110 butikerna (plus rena onlineaktörers) dagligvaruförsäljning inkl specialvaror.

Tas fram av branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel.

44%

**Marknadsandel  
Detaljhandelsindex**

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

Tas fram av SCB.

35%

**Marknadsandel  
Total dagligvarumarknad**

ICA-butikernas försäljningsandel av hushållens totala dagligvarukonsumtion.

Beräknas med hjälp av SCB:s konsumtionsstatistik.

ICAs nordligaste butik finns i Riksgränsen

# 3 110 matbutiker

Dagligvarumarknaden enligt Dagligvaruindex har fyra stora aktörer efter att Axfood köpte Citygross under 2025. Kartan visar deras lägen. Dessutom innehåller Dagligvaruindex ytterligare ett 70-tal butiker.

Källa: HUI Research

● ICA	ca 1 262 butiker
● Axfood (inkl. Citygross)	ca 750 butiker
● Coop	ca 815 butiker
● Lidl	ca 210 butiker
● Övriga	ca 70 butiker

\* Oktober 2024 godkände Konkurrensverket Axfoods köp av Citygross.

ICAs sydligaste butik finns i Trelleborg.

# Nordisk dagligvarumarknad

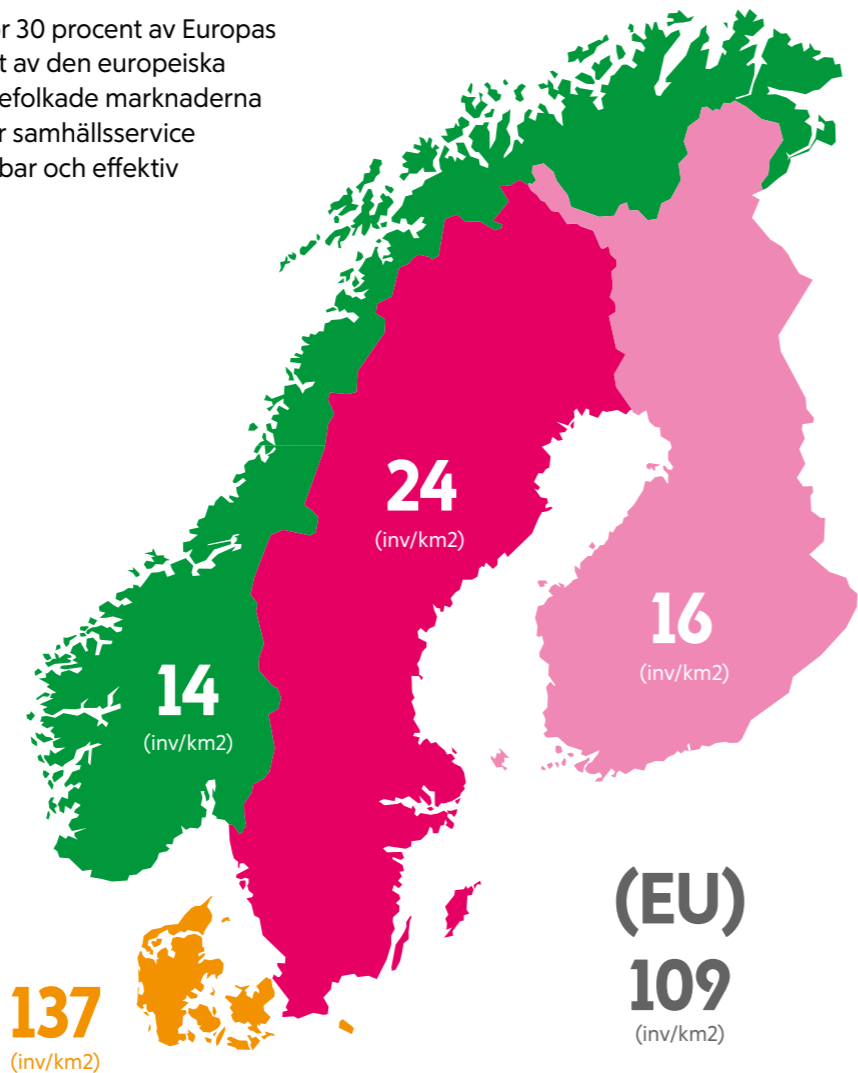
De nordiska dagligvarumarknaderna har många likheter i sina strukturer. Jämfört med övriga länder i Europa är såväl Finland som Norge och Sverige väldigt glesbefolkade.

När man ser fakta som yta och befolkningsmängd är det fascinerande att matbutiker runt om, och norr om, polcirkeln faktiskt kan erbjuda liknande sortiment som matbutikerna i de nordiska huvudstäderna.

Sverige, Norge och Finland svarar för 30 procent av Europas landyta, men mindre än fem procent av den europeiska befolkningen. Ändå har de tre glesbefolkade marknaderna dagligvaruaktörer som tar ansvar för samhällsservice genom rikstäckande, långsiktigt hållbar och effektiv varuförsörjning.

**Sverige, Norge och Finland**  
**30%**  
 av Europas landyta...

**5%**  
 ...av befolkningen



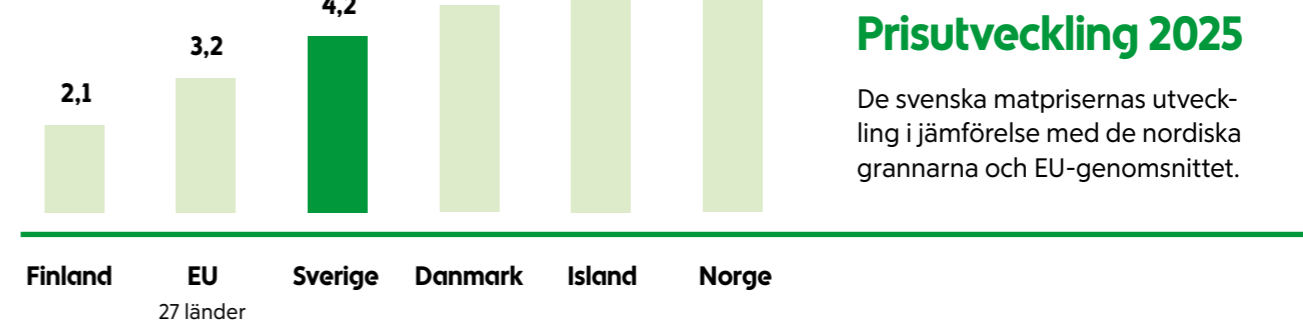
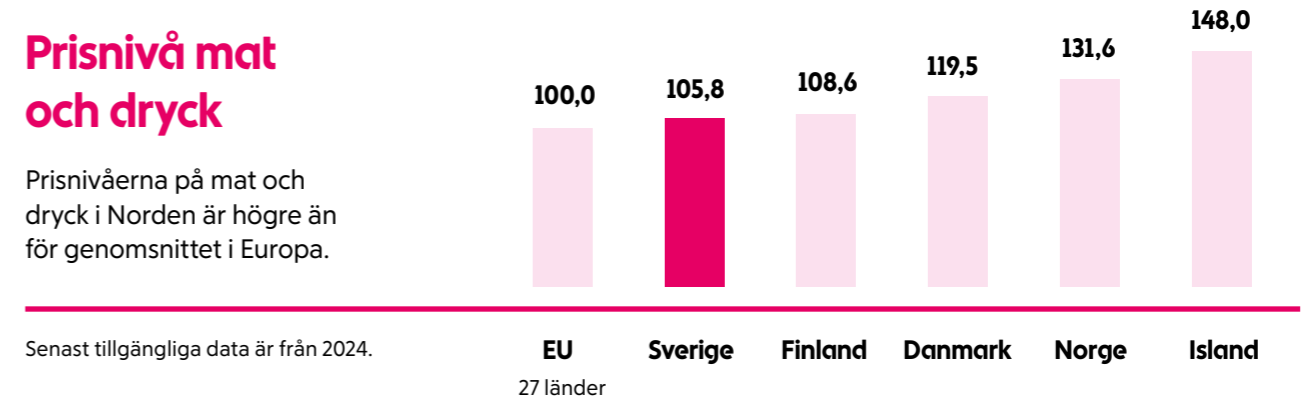
Land	Befolkning (ca)	Yta (land, km²)	Befolkningstäthet (inv/km²)	3 största aktörerna	Andel 3 största, %
<b>Sverige</b>	10,6	450 295	24	ICA, Axfood, Coop	92,2
<b>Norge</b>	5,5	385 207	14	Norgesgruppen, Coop, Rema	96,6
<b>Finland</b>	5,5	338 145	16	S Group, K Group, Lidl	91,9
<b>Danmark</b>	5,9	43 094	137	Salling, Coop, Reitan	82
<b>EU</b>	450	4 000 000	109	-	-

**Europas matpriser**  
 Eurostat är källan som ger oss fakta om prisnivåer och prisutveckling för mat och alkoholfria drycker.



## Prisnivå mat och dryck

Prisnivåerna på mat och dryck i Norden är högre än för genomsnittet i Europa.



**13% mat**

Hushållens konsumtion

SCB betraktar att livsmedel och alkoholfria drycker utgör 13 procent av svenskens totala utgifter. Andelen har varit konstant de senaste 30 åren i Sverige. I Schweiz är motsvarande andel nio procent och i Rumänien 24.

# 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 värdet av den totala produktionen 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 via bidrag och socialförsäkringar.

### 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 lokala leverantörer. Inköp av varor och tjänster från olika leverantörer skapar också sysselsättning och effekten hos dessa leverantörer 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 distriktsgränserna. Den nationella totalen blir därför av samma skäl större än summan av läns- respektive distrikteffekterna.

### Mäta spridningseffekter med Raps

Att beräkna storleksordning av effekter i ekonomin är komplext eftersom samhället i stort är mycket komplicerat. Det finns olika inbördes förhållanden 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 samhälls ekonomin.

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 samhälls ekonomin 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 samhälls ekonomin. 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 17 februari 2026.

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.

Fakta om ICA kommer från ICA Sverige, ICA Gruppen och ICA-handlarnas Förbund.

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