

LEVE ICA-IDÉN

Historisk överblick

Ge oss amatörer en chans mot proffsen. Värna om småbutikerna. Tankarna var självklara i början av 1900-talet och utgjorde drivkraften, motivationen för att skapa ICA-rörelsen.

Arbetslöshet och mindre handikapp drev många att starta eget. Tusentals amatörer prövade på den nya handelsfriheten från 1846 års lag och blev småhandlare. Handeln på landsbygden kom i gång på allvar när den sista avregleringen hade gjorts 1864, och tågen tuffat ut över landet vid sekelskiftet.

Städernas köpmän förlorade marknad och Göteborgaren Frans Thorsson lät bygga en affärsfastighet med bostad vid en av Bohusbanans stationer ute på landsbygden. Butikens sortiment försåg järnvägsrallare och bönder med mat, vin, mediciner, ammunition, lantmannavaror m.m. Dofter från kryddor i lösvikt och kunder under fotogenlampan lämnade ingen oberörd.

Några år senare i grannbyn, skuldsatte den enögde snickaren och bodbetjänten Albert Larsson sig. För åtta tusen kronor köpte han år 1913 Thorssons fastighet och blev handlare i Svenshögen. Jag vet inte vad som drev Albert att bli sin egen. Men för många är det bättre att kunna arbeta i sin egen arbetstakt.

Konkurrensen var hård från grannbutikerna om landsbygdens kunder. Att lämna ut varor på kredit till en berusad kund sent på kvällen, fick man inte säga nej till. Konsumenterna jämförde dyra lantbodas med städernas grossistägda butiker. Billiga och väl sorterade butiker skulle det vara. Det var värt en åktur till staden både för att sälja och köpa varor.

Grossisterna ville inte leverera varor till varje buske på samma villkor som de etablerade köpmännen i städerna hade. Det stämde inte med grossisternas lönsamhetstänkande och gamla vänskapsband att ge stads- och lanthandlarna samma pris. Vägarna var gropiga och amatörerna på landet hade ingen förhandlingsvana.

Prismedvetna konsumenter fann sig inte i höga priser och bildade handelsföreningar. Under 1920 och 30-talen startades en ny Konsumbutik varannan dag. Konsumentkooperationen startade fabriker. Konsum köpte varorna till samma priser i både stad och landsbygd. Småhandlarna, oftast amatörer, hade det svårt mellan höga grossistpriser och kedjeföretag med goda grossistförhållande. Albert Larsson förhandlade, prutade och betalade ändå ett högt pris varje gång han köpte en vara från någon av de många försäljarna. De etablerade handlarna i staden hyrde både butikslokal och inredning samt lånade pengar förmånligt av den etablerade grossisten i staden.

Olika priser och villkor till olika kunder vid samma tidpunkt var den enda säljmetoden som gällde för grossisterna. De måste av naturliga skäl göra påslag för lager och transportkostnader. Men därutöver var det viktigt för grossisten att även göra påslag för kommande behov och för att kunna ge bra villkor till de största butikerna. Det fick inte gå snett för grossisten i förhandlingarna med de största köpmännen. För de små privata köpmännen gällde det att pruta och krångla så mycket som möjligt. Handlarna lockades både av grossister och fabrikanter med presenter och små rabatter för att acceptera försäljningsvillkoren. Pruta och muta är en tidsödande och osäker förhandlingsmetod för inköp av varor.

Detta system att inte veta vilken handlare som erhöll de bästa villkoren av grossisten fick köpmän på olika håll att starta en egen grossist. En grossist med samma och öppet offentliga villkor för alla handlare. De krävde liksom konsumenterna att bli likvärdigt behandlade av sina leverantörer. I det moderna 1900-talet passade ett orationellt säljsystem inte in. År 1916 bildades köpmannakooperativet AB Förenade Köpmän. Denna köpmännens egna grossist gav småhandlarna den ekonomiska makten och därmed möjligheten att förverkliga den juridiska friheten som riksdagen tidigare hade gett dem. Det rådde optimism efter 1:a världskrigets slut 1918. Bönderna hade fått sina producentkooperativ. Goda tider rådde för kooperativ, idealism och rent spel. Bankerna lånade frikostigt ut pengar på lättsinniga värderingsregler. Köpmännens grossist kunde därmed expandera kraftigt.

I depressionerna som följde gick många företag omkull. Handlarna förlorade sitt kapital i AB Förenade Köpmän

1922. Tankarna på ett företag med rent och öppet spel grusades för många handlare i konkursen. Många kände sig nu varnade för att satsa lånat eller eget kapital i nya dylika romantiska drömidéer. Ett annat företag med rent spel i Västerås överlevde däremot alla depressioner. Hakon Swenson startade 1917, expanderade och bildade senare ICA-kollektivet.

Köpmännen hade också en förening som arbetade politiskt. Sveriges Allmänna Handelsförening startades redan 1884 med syfte att främja handlarnas situation. Även köpmän stora nog att köpa direktleveranser av fabrikanterna fick efter livlig debatt bli fullvärdiga medlemmar och sitta med i styrelsen. Småhandlarna köpte varor av storhandlarna för att sälja vidare på landsbygden. Grosshandlarna hade råd med anställda butikshefer och kunde därmed ägna mer tid åt Handelsföreningen. I praktiken kom styrelsen snart att bestå av grossister och deras intressen. Riksdagen, allmänheten och de vanliga köpmännen gavs däremot intrycket att Handelsföreningen representerade de vanliga handlarna. Riksdagsmannen, grossisten och Handelsföreningens ordföranden Lithander kunde därmed som ombud för handlarna i riksdagen 1897 kräva en revidering av den nyvunna handelsfriheten på landsbygden. Styrelsen i Handelsföreningen diskuterade hur man skulle begränsa lanthandeln och sanera antalet småkrämare på landsbygden. Handelsföreningen krävde vidare att lanthandlarnas bokföringskunskap kontrollerades. Föreningen fick också stöd av inflyttsrika personer på landsbygden som hade goda villkor och vänskapsband med städernas patroner.

Uttrycket patron kommer från brukshandeln. Brukspatronerna hade långt innan handelsfrihetens införande tillstånd att driva handel med brukets arbetare trots att de befann sig på landsbygden. Patronerna fick ge smeknamn åt etablerade köpmän i både stad och landsbygd.

Den nya konkurrensen från landsbygden bemötte stadshandlarna med hemsändningsservice. Förtroendevalda medborgare tog ofta ställning för de etablerade och tyckte ofta att stadspatronernas nya service var alldeles förträfflig och tillräcklig för lantborna. Kanske väckte lanthandlarnas framfart avund hos det bättre sociala skiktet på landsbygden. Det väcker alltid mera avund att lyckas på landet än i staden. Riksdagsmannen Greve Hamilton skyndade till lanthandlarnas försvar. Näringsfriheten bestod, t.o.m. för vin bestod handelsfriheten ännu en tid. Detta trots att handlanden C.G. Norling i Sunne år 1867 hade startat en aktion för avskaffandet av alkoholförsäljning i butikerna. På frivillig väg skapades ett alkoholfritt område på landsbygden i Fryksdalen men köpmannen Modin i Karlstad ville inte delta i förbudet vilket därmed inte blev effektivt. Handelsfriheten hade gjort alkoholen lätt att komma åt för alla. Befolkningen på landsbygden levde ofta nära handlarna vilka inte kunde undgå att se misären. Butikernas försäljning av vin förbjöds under 1:a världskriget.

Gamla tiders butiker hade både apoteks och specerivaror, därmed kunde apotekssymbolen följa med till speceributiken där den fick nya uppgifter och litet annat utseende. I speceributiken var den oftast gestaltad av en lång träorm på en stav. "Boddraken" kunde därmed användas för att hänga upp varor i. Ursprungligen är ormen på staven en symbol för sjukvård och medicin, en föregångare till dagens röda kors.

I folktron var draken en god skattvaktare. Några enstaka handlare tog med sig idén från apoteken med uppstoppade djur och stoppade upp olika hemska fantasidjur för att vakta butiken. Det är förmodligen härifrån som begreppet boddrake ursprungligen kommit.

År 1908 hade småhandlarna tröttnat på att vara underlag för Sveriges Allmänna Handelsförening. Storstadshandlarna från Göteborg och Stockholm tilläts inte vara med vid bildandet av Sveriges Minuthandlars Riksförbund S.M.R. Till ordförande för S.M.R. valdes Västeråsköpmannen Thunholm och namnet ändrades till dagens Sveriges Köpmannaförbund. Handelsföreningen lyckades senare slå sig ihop med Köpmannaförbundet och tillsätta ordförande posten efter Thunholms död 1931.

Politiskt har Handelsföreningens idéer slagit rot så till vida att den gamla lagen fram till 1864 att inte driva handel närmare än tre mil från stadsgränsen gäller för utlämnandet av systembolagsvaror i vissa butiker. Det är också förbjudet att köpa nässpray, nikotinplåster och annan receptfri medicin i flertalet samhällen.

Lanthandlarna hade blivit baktalade i Handelsföreningen, förlorat kapitalet i AB Förenade Köpmän och många gav upp för Konsum. De som gjorde konkurs gömde sig och glömdes i bästa fall bort. Missmodet var djupt bland

återstående små privathandlare som offrat sena kvällar, helger, normalt familjeliv och kapital på eget företag. Näringsfriheten gav upphov till frustration, besvikelser och personliga nederlag. De nya entreprenörerna hade inte den ekonomiska makten över någon grossist och kunde därmed inte förverkliga sina idéer om livskraftiga butiker med attraktiva priser på landsbygden.

Hakon Swenson

Skolgången blev inte den framgång för Hakon Swenson som prästfar hoppats på. 15 år gammal blev Hakon år 1898 springpojke i Eric Anderssons speceriaffär på Stora Gatan i Västerås. Eric köpte grossist-företaget Manne Tössberg i Västerås år 1900. Hakon blev både kontorschef och delägare. Tillsammans med sin bror Johannes drev han dessutom tobaksfabriken H. Swenson & Co. År 1915 tvångsinlöste staten Hakon Swensons fabrik för cigarrer. Men prästens son i Västerås drabbades inte av missmod. Med kapital på fickan, goda vänner, karisma och en beslutsam vilja, bildades Hakonbolaget 1 december 1917. Målsättningen att bli en köpmannaägd grossist var klar från början.

Det är svårt att veta vad som drev Hakon att så innerligt och beslutsamt skapa en köpmannaägd grossist. Normalt ger det ju en människa mer att själv äga, kontrollera och efter eget huvud utveckla ett företag. Hakon hade också arvingar.

Enligt Nils-Erik Wirsälls minneskrift över Hakon inspirerades han skapa ett lika slagkraftigt företag inom handeln som det stora Västerås-företaget ASEA utgjorde inom industrin.

Kanske inspirerades Hakon även av den samtida Västeråsköpmannen Thunholms ordförandeskap i Sveriges Köpmannaförbund och av köpmannagrossisten AB Förenade Köpmän.

Hakon växte upp i en prästfamilj med kärlek till bibeln, psalmboken och Heidenstam. Han intresserade sig för musik, konst och människor. Arbetet innebar mycket kontakter med köpmän. Hakon kunde jämföra grossisternas villkor till små nybörjare med de etablerade stadshandlarnas villkor. Kanske ledde allt detta till ett socialkonservativt tänkande. Och en önskan om att skapa ett företag med öppna och rättvisa villkor samt en social dimension.

Hakon kom förmodligen genom sitt arbete till insikt att friheten att driva handel på landsbygden också krävde en ny sorts grossist som behandlade alla lika. Det fanns alltså en mycket god jordmån för expansion för den som ville ta sig an lanthandlarnas problem.

Hakon Swensons tanke var att svensk speceri- och lanthandel skulle växa sig stark genom ideell och ekonomisk samverkan. Detta samarbete i form av en grossist skulle kunna motstå de vanliga grossisternas frestelser av snabba klipp och snöda marknadsandelar. Samt ge var och en som ägnar sig åt att driva butik en personlig utveckling med livskvalitet.

Hakonbolaget utvecklades snabbt med övertagande av lokala grossister i ett antal mellansvenska städer. Hakon kunde samla och fänga handlarna i timslånga anförande med bibliska uttryck. Han kände handlarnas villkor och kunde fatta kloka beslut. Det är osäkert vilken av Hakons egenskaper som fick 1.212 handlare att i orostider offra riskkapital i nya aktier 1931-32. Börsen i New York hade kraschat 1929 och i den följande depressionen kollapsade tändsticks-koncernen 1932. Men Hakon fick nytt kapital när han än behövde. Det tillsköts av handlare från Gnesta, Hedemora, Dingtuna, Västerås, Håbolund, Gävle, Ludgo, Rättvik, Älvdalsåsen m.fl. i mellansverige. Kanske var det helig vrede över privata grossisters skiftande villkor som fick handlarna att satsa pengar.

Avgörande regler beslöts vid bolagsstämman 1931.

"Ingen handlare är för stor eller för liten för att vara med, alla behövs."

Småhandlarna var självskrivna, men deras försök i AB Förenade Köpmän och hade grusats. Större handlare tilläts alltså samverka för att stärka ekonomin under förutsättningen att de accepterade samma villkor som alla andra fick. Alla handlare inbjöds att bli delägare. Hakonbolagets styrelse kom att utgöras av 10 köpmän och 2 tjänstemän med Hakon Swenson som v.d.

Även böndernas villkor bekymrade Hakonbolaget vilket framgick av årsberättelserna. Man ansåg att fabrikanter

och privata grossister tog för mycket medan bönder och småhandlare borde få bättre villkor. Industriförbundet ilsknade till när Hakon köpte industrimark och hotade att bygga egna livsmedelsfabriker. Hakon Swenson hade det sällsynta modet att sparka uppåt. Hakonbolaget kom att utgöra en vass och fruktad inköpsorganisation med egna industrier bl.a. Billiga och Bra produkter (BOB). Dagens ICA-styrelse har dock sålt industrierna.

De köpmannaägda inköpscentralernas ursprungliga tanke kan sammanfattas med: Samma villkor till alla från en demokratisk inköpsorganisation med tuffa förhandlingsmetoder för inköp av varor.

Hakon Swenson köpte sin tidigare arbetsplats i Västerås 1922 och grossist-företaget Manne Tössberg fortsatte verksamheten i Stockholm. Som en motvikt mot Hakonbolagets idéer och expansion började ett par av Stockholms privata kolonialvarugrossister samarbeta i början av 1930-talet. Grossisten Manne Tössberg organiserade några av Stockholms köpmän i det som senare skulle bli Favörbutikerna och uppgå i det som vi idag känner som Dagablocket med Antonia Johnson som ägare. Västerås har betytt mycket för bildandet av ICA, Dagab och Sveriges Köpmannaförbund.

Vid Hakonbolagets 25-års jubileum 1943 ansåg Hakon det viktigare att skriva en bok om lanthandeln än om Hakonbolagets historia. Resultatet blev boken "Bilder ur lanthandelns historia", som alltså är Hakonbolagets jubileumsskrift.

Bildandet av ICA

Efter konkursen 1922 i AB Förenade Köpmän började handlarna åter i mindre skala med inköpssamarbete på flera platser. Det mest utpräglade Örebro Köpmanna AB bildades 1925 och gick senare upp i Hakonbolaget. Albert Larsson satsade för sin del pengar i Orust Varuinköp, vilket utvecklades till goda villkor för butiken och dess kunder. Albert kunde därmed minska missnöjet och hejda flykten till städernas kedjeföretag.

Det hundraåriga handelsföretaget Ekström och Leffler i Göteborg ombildades 1938 till köpmannagrossisten E.o.L. och gick samman med Orust Varuinköp. År 1934 började ett rikstäckande samarbete diskuteras för Sveriges samtliga köpmannagrossister. Genom flera sammanslagningar skapades ett rikstäckande nät av fyra större grossister. År 1938 bildades InköpsCentralernas Aktiebolag. Initialerna bildar namnet ICA. Företaget blev ett samarbetsorgan för Hakonbolaget i Västerås, Nordsvenska Köpmanna AB i Östersund, EoL bolaget i Göteborg och Speceristernas Varuinköp (ESSVE) i Stockholm bildat under namnet Svenska Varor. Det senare bolaget hade bildats som en reaktion mot den höga importen av varor. Grossisterna var ekonomiskt självständiga med var sitt huvudkontor i nämnda städer. Ideologin gentemot handlarna blev däremot ungefär densamma under ledning av den omtyckta eldsjälén Hakon Swenson. ICA:s fyra grossister var öppna för alla enskilda handlare som ville bli kunder och delägare. Även köpmän utan försäljning av livsmedel var välkomna med skyldighet att köpa aktier för att stärka ICA:s kapitalbildning. En förutsättning för s.k. B-medlemsskap var dock att grossistens sortiment sammanföll med köpmannens vilket ofta var fallet med present, järn och textil-handlare.

Protester

Vid mitten av 40-talet blir Hakon Swenson sjuklig och nya krafter tar vid.

Den unge tjänstemannen Nils-Erik Wirsäll kommer entusiastiskt hem från en studieresa i USA 1947. Den inspirerade tjänstemannen övertalar den sjuklige Hakon Swenson och hans son Carl-Hakon att införa skriftliga amerikanska metoder för beställning av varor. Handlarna blir förgrymmade över att behöva sända varubeställningarna per post och mista den personliga informationen från försäljarna. ICA-Hakons kunder kan ännu visa sitt missnöje genom att gå över till privata grossister med snabba, obyråkratiska och muntliga beställningar.

Till följd av protesterna sjönk Hakonbolagets omsättning 1948 för första gången sedan 1926. Året därpå avgick Hakon Swenson. Nils-Erik Wirsäll har långt senare beskrivit situationen så här:

"Dödförklaringarna över projektet var legio. Ett tag var det bara Hakon, Carl-Hakon och jag som trodde på ett

lyckligt slut".

Tjänstemannens idéer hade dock framtiden för sig. Grossisten kunde minska antalet försäljare och göra effektiviseringsvinster. Handlarna fick böja sig för ett odemokratiskt men effektivt beslut. De fick lära sig vem som bestämde på Hakons område. Genomgripande beslut behövde inte förankras eller föregås av omröstningar. Vägen blev nu öppen för ett fåtal i direktionen att styra. Allmänt kallas detta för tjänstemannavälde.

Men handlarnas möjlighet att köpa av privata grossister fick ICA-direktionen att vänta med införandet av nya bestämmelser i andra regioner. Styrelsen hade det inte alltid så lätt med självständiga handlare, ICA-tjänstemannen Nils-Erik Wirsäll kallade handlarna för de mest envetna individualister som finns.

Det rådde balans mellan två starka krafter, ICA-koncernens tjänstemän och de privata handlarna i ICA-förbundet. Det rådde även balans mellan ICA-förbundet och Köpmannaförbundet.

Entreprenörernas företag

Den ena butiken var inte den andra lik. Handlarna trampade sina egna stigar och utvecklade egna affärskoncept. Någon öppnade en andra våning, en annan tog med sig kunden till källaren, en tredje byggde på längden. En del handlare hade en nisch med lantmannaprodukter medan andra hade textilvaror eller skeppsvaror osv. Det var spännande att gå in i en "ICA-butik" och upptäcka ett nytt lokalt affärskoncept. Önskade ICA-partihandel inte hänga med i handlarens egna konceptutveckling och sälja varorna i exakt det antal de beställdes, då stod det flera privata grossister i kö till handlaren. Köpmännen utvecklade butiken i samklang med egen utvecklingsdrift, affärsmöjligheter och de lokala konsumenternas behov och krav. Resultatet blev givetvis mycket skiftande.

En "vildhjärna" gjorde den ena butiken till "NK i byformat" med inslag av lantmannaprodukter, medan tiden gjorde den andra butiken till levande museum. Företagare, entreprenörer, "vildhjännor" och mindre handikappade, alla hade de uppbackning av ICA-förbundet och deras grossist-koncern. Med glada hjärtan arbetade de privata köpmännen under långa arbetsdagar för skiftande butiksidéer. De hade nästan en Schartauansk inställning till hårt arbete, rent spel och onödiga utgifter på nöjen.

Alberts son Gunnar tog över butiken 1950 med glasmästeri, lantmannaprodukter och Caltex bensin. Orten sjöd av liv. Öppen vänthall för tågresenärerna. Bageri med café. Pensionat, textilaffär, köttaffär och ett rikt kulturliv fick folk att trivas. Konkurrenten Sven Nygren drev också en "ICA-butik", begreppet var inte uppfunnit ännu. Ansluten till EoL hette det. Anslutningen gällde de dagar det passade handlaren. Postmästare Gustav Nygren hade posten i broderns affärsbyggnad. Idag är byggnaden riven och ersatt med hyreshus. Svenshögen är dubbelt så tätbefolkat. Konsumtionen per invånare har stigit sedan 1950. Skolan har aldrig varit så aktiv som nu. Alla tågen stannar åter. Men det mesta av den kommersiella servicen är avvecklad. Den kvarvarande mat-affären är oprofilerad och har fått sin omsättning halverad. Med dyra varor från ICA och Dagabs särskilda servicegrossister har det åter blivit svårt att driva privat butik på landet idag.

Historiskt sammandrag

DET VAR INTE VEDERTAGNA EKONOMISKA GROSSISTVÄRDERINGAR, UTAN UTVECKLINGSDRIFTEN (entreprenörandan) HOS DEN ENSKILDA INDIVIDEN, SOM FORMADE OCH MEJSLADE FRAM DEN ENSKILDA KÖPMANNEN, BUTIKEN OCH DÄRMED ICA-RÖRELSEN.

Landsbygdens nya handelsfrihet lockade många amatörer att etablera sig som köpmän, de fick dock inte grossisternas bästa villkor. Konsumenterna fick därmed uppleva prisskillnader i stad och landsbygd. Medvetna konsumenter bildade föreningar med egna butiker.

Konsums snabba framväxt tvingade handlare med dåliga villkor att sluta sig samman, vilket resulterade i

bildandet av ICA-rörelsen. Handlarnas framgångsrika samverkan i egna grossister fick ett antal privata grossister i Stockholm att samarbeta i det som senare skulle bli Dagab. Medvetna konsumenter, småhandlare och framsynta privata grossister formade svensk handel från handelsfrihetens införande fram till 60-talet.

ICA skilde sig från de etablerade grossisterna genom att inte finansiera egna butiksbyggen samt att kunderna endast fick kostnadsrelaterade rabatter.

Annonstväng

Det dröjde till 1964 innan ICA-direktionen fick ordning på ICA-handlarna. Introduceringen av dagens ICA-skyltar mottogs med entusiasm. Handlarna följde mangrant upp ICA:s veckoannonser i morgontidningarna. ICA:s speciella logotyp för namnet ICA förde läsarnas tankar till butiken med logotypen väl synlig på butiksfasaden. Få köpmän torde ha funderat på den nya medlemsstadgans tvingande krav på ICA-skylt för medlemskap i ICA-förbundet och därmed möjlighet till varuleveranser från ICA-grossisten. Man såg den gemensamma annonsen som en tillgång för att bemöta Konsum. Det ansågs ärligt att annonsera ut tillfälliga partier och inte ligga och trycka på dem. Med den tidens tryckteknik blev butikens egna kundblad alltför dyra och därmed obefintliga. Den gemensamma annonsen skänkte både kunder och hederlighet åt handlaren. Det låg också i tiden med kollektivt tvång. Frihet var mindre viktigt.

Men med dagens off-set teknik behöver ett kundblad inte kosta mer än tusen kronor. Det ger den enskilda butiken möjlighet till en egen nisch, svår att bemöta från storhandlarna. Egen marknadsföring med egna varor ger ofta större framgång än den kollektiva tvångsannonseringen. Därmed borde man enligt min mening ifrågasätta ICA-butikernas tvång att idag bekosta och deltaga i ICA-annonser som villkor för att få köpa varor från ICA. Mer om detta senare.

ICA-handlarna blev alltmer styrda till inköp från den egna grossisten via annonsens kampanjpriser. Därmed blev det färre inköp från de privata grossisterna. Handlarna fick allt färre grossister att välja på. Numera återstår endast Dagab som ensam privat fullsortimentsgrossist och de har en spärr mot butiker med en årsomsättning under 5 miljoner.

Under 1950- och 60-talen hade ICA-grossistens inköpare blivit så effektiva att fabrikanternas ekonomiska ramar inte var tillräckligt stora för att via extra rabatter ge vissa köpmän möjlighet att starta lågprisbutiker. ICA:s taktik var att i konkurrens med privata grossister förhandla fram ett så lågt pris som möjligt och sälja varorna vidare till både små och stora köpmän med samma priser. Endast kostnadsrelaterade rabatter och bonus lämnades. Totalt kunde det röra sig om 1% lägre pris till de stora butikernas fördel. Ytterligare en prispressande faktor blev möjligheten att komma med i grossistens veckoannonser. Men snart lärde sig fabrikanterna att anpassa ca.priset med hänsyn till att merparten varor såldes till kampanjpriser. Därmed blev det vita priset onödigt högt. Det blev möjligt för de köpmän som önskade att alltid sälja varorna till extrapris med vita prislappar att starta lågprisbutiker. Vi fick Saga Hemköp i Göteborg. Men i slutet 70-talet köpte ICA upp kedjan och hade därmed kontroll över utvecklingen.

Kolonialvarugrossisterna handlade ursprungligen med kolonialmakternas varor: kaffe, the, kakao, kryddor och tobak. Även porslin var en viktig importvara. En riktig lanthandel skulle ha glas och porslin. ICA har glas och porslin grossisten Hjalmar Blomqvist AB. Vägarna var ännu på 60-talet i sådant skick att glas och porslin transporterades via järnväg. Butikerna svarade själva för transporten från godsmagasinet till butiken. Trots åtgärderna fick jag som skolgrabb hjälpa till att plocka skärvor ur stora trälådor stoppade med träull. Försäkringar täckte kostnaden för skadat porslin.

Amatörer mot proffs

Stora befolkningsomflyttningar fick Konsum att överge landsbygden. Butikerna övertogs i många fall av nya privata amatör-handlare. De nya köpmännen uppmanades av ICA-folket att handla av sin egen grossist. ICA-butikerna i bostadsområdena expanderade och blev en svårslagen konkurrent för städernas grossistkontrollerade butiker.

Grossisterna byggde plana och effektiva butiker i glas och betong. Men de privata handlarnas samlade förhandlingsstyrka hos ICA-grossisten gav dem goda villkor. Grand Bazar, EPA m.fl. blev utkonkurrerade av entreprenörerna. Proffsen fick ge upp för amatörerna.

Folkhemmet

För den vanlige svensken betydde ICA-idén ett utjämning av butikernas varupriser i stad och landsbygd. Handlarna på landet byggde visserligen inte butiker i glas och betong men lantbutikernas standard och sortiment blev ändå i nivå med städernas butiker. Varför åka över ån? Priserna var så hårt pressade av ICA-grossistens inköpare att det inte fanns utrymme för de stora kedjorna i städerna att förhandla sig till bättre priser av fabrikanterna. Det fanns inget förhandlingsutrymme för att skapa lågprisbutiker. Fyra av fem lantbutiker hade ICA:s neonskylt. Det torde vara världsunik med så stor uppslutning till samma kedja. Ett väl avvägt nät med 5.500 ICA-butiker gav byarna identitet. ICA blev en viktig del av det svenska folkhemmets skafferi på landsbygden.

År 1971 började jag i min fars butik och fick då ansvar för frukt o grönt. Jag hade bra handledare, min far, våra medarbetare, vår revisor samt ICA:s butikskonsulent, en mästare i marknadsföring. Larssons Livs blev ICA Boden. Mellanölet fyllde butiken. Grötåborna var tvingade att åka den långa vägen till Svenshögen för att hämta paket och barnbidrag. Affären var granne med posten. Egna kundblad och nyöppnad andra våning - Loftet med glas, porslin och husgeråd lyfte omsättningen till 1,4 miljoner 1975.

Efter 1971 har ca. 2.700 byar och bostadsområden mist sin ICA-butik. Idag återstår endast ca. 2.800 ICA-butiker. Även orter som fått ta del av gröna vågen, ökad turism och ökad konsumtion per invånare har fått kännas vid en nedläggning av ICA-butiken.

Grossistens intresse tog över

Nils-Erik Wirsäll avancerade till ledamot av ICA-styrelsen, vice v.d. för grossisten ICA-Hakon och ledare för den konferens som våren -72 presenterade den nya strategin med ICA:s finansieringshjälp till enskilda personer som var eller önskade bli köpmän. Konferensen hölls i Stockholm och riktade sig till förtroendevalda ICA-handlare. På hösten -72 tog styrelsen beslut för att införa det nya systemet med finansiering av butiker via butiksavtal. De icke förtroendevalda köpmännen hade inte bjudits in för samtal och debatt. Någon rättslig prövning av det viktiga beslutet gjordes inte. Konferensdeltagarna och Wirsälls son hade själva turen att bli erbjudna ICA:s finansieringshjälp i hemliga butiksavtal. Detta visste jag dock ingenting om då. Direktionen antog butiksavtalet redan 1971 och det året anger dagens historiebereskrivning för ICA-avtalets tillkomst.

Tillsammans med kommunala fastighetsbolag kunde ICA efter beslutet på egen hand etablera butiker i helt nya bostadsområden. För köpmän som ägnat tid åt styrelseuppdrag och därmed försummat maximal butiksskötsel och vinsthemtagningar från butiken, kunde det vara svårt att låna av bankerna. I vart fall skulle det senare visa sig att fördelningen av ICA-finansierade butiker blev större bland förtroendevalda köpmän än hos vanliga handlare. Eller var det så att direktörerna med sin makt i de regionala valberedningarna valde ut köpmän som önskade driva ICA:s avtalsbutiker att sitta med i styrelsen för de avtalsfria ICA-handlarna? ICA-handlare i klistret fick en ny chans av kollektivet att driva butik, med social status som egna företagare. Särskilt svårt var det att finansiera stora externa ICA-butiker. Stora som små hade samma inköspriser på varorna. Med närbutikernas priser var det svårt att locka kunder till stora avlägsna ICA-butiker.

Grossistens finansiering och valet av köpmän till de nya butikerna väckte missnöje. Men ICA-förbundet styrde även handlarnas branschtidning ICA-Nyheter. Enskilda köpmäns protester mot att några ICA-handlare fick fördelar

gentemot andra ICA-handlare lade jag inte märke till. Den gamla konflikten med köpmannaförbundet hade bilagts. Köpmannaförbundets ledamöter var intresserade av ICA:s finansieringshjälp via butiksavtal. De oberoende köpmännens ordförande i t.ex. Göteborg och Uddevalla blev ICA-grossistens avtalshandlare, samt ICA-förbundets förtroendevalda.

Jag blev erbjuden att driva en planerad ICA-butik i ett av Stenungsunds nya bostadsområden. Vid denna tid förstod jag mycket lite av ICA:s nya strategi. Men Svenshögen med sina 150 hushåll var i vart fall för litet för grossistens riskkapital. ICA:s etableringar i bostadsområden störde inte mig. Omfattningen av kapitalöverföringar till butiksfastigheter kände jag inte till. Jag kunde inte tänka mig att fakturorna saltades så mycket att deras kapital senare skulle användas som garant för mina nya stora externa konkurrenter. För mig utgjorde ICA en grundbult för butiker på landsbygden. Jag var mest intresserad av att sälja, mesta möjliga. Möten, debatter och böcker ansåg jag mig inte ha tid med. Jag trivdes bra i Svenshögen och tackade nej till grossistens avtals-butik i Stenungsund.

Experterna menade att USA:s butiksstruktur låg 20 år före Sveriges butiksnät. Kapitalismens naturliga utveckling är stordrift och fåtal. De enskilt privatägda butikernas samverkan i ICA hade motverkat en sådan utveckling i Sverige. För mig utgjorde ICA en god modell i ett kapitalistiskt system. I Norge är det köpmannagrossisten Köff som korrigerar den naturliga utvecklingen mot fåtal.

Efterhand förlorade vår butik draghjälp från posten. Mellanölet förbjöds och de goda intäkterna försvann. Våra främsta konkurrenter byggde ut och moderniserade. ICA:s tjänsteman ansåg det inte lönsamt för mig att satsa eget riskkapital på en ny butik i Svenshögen. Då på sjuttioalet hade jag ingen misstanke om att mina etablerade konkurrenter fick riskkapital via ICA:s finansieringshjälp. Jag hade då uppfattningen att hjälpen var avsedd för nya butiker i nya bostadsområden.

Radarparet Wirsäll och Carl-Hakon Swenson pensionerades. "Arvtagaren" Christer Swenson var regionchef för ICA:s starkaste fäste, Östersundsområdet. Vid mitten av 80-talet gick Christer hastigt bort under tragiska omständigheter.

Min personliga omvändelse

Den 6 nov 1984 deltog jag i ett möte med Bohusläns lanthandlare på Bohusgården, som ligger på klippan ovanför ICA-rörelsens då nya varuhus Magnum i Uddevalla. Vid lunchen frågade Kooperativa Förbundets v.d. Helgesson mig: "Hur kan Du som vanlig ICA-handlare acceptera en överetablering av matvarubutiker i Uddevalla?" Jag svarade: "Vi behöver denna säljmaskin i kampen mot ditt Domusvaruhus. Större volymer ger oss lägre inköpspriser." Harmoni och frihet genomsyrade hemfärden i min nya Sierra lyssnande till Bruce Springsteen "Born in USA".

Dagen efter ringde det i telefonen. Min klasskamrat och kollega Dick Knutsson, norr om Uddevalla, hade läst i lokaltidningen hur jag på mötet attackerat Posten och Apoteksbolaget. Kan Du hjälpa oss privata ICA-handlarna mot ICA-kollektivets egna etableringar?

Min klasskamrats verklighetsbild av kollektivet och styrelsen stämde inte med min. Mina bästa kollegor i Stenungsund och Ljungskile var styrelsemedlemmar i ICA EOL. De var till ovärderlig hjälp när min lilla butik sålde oväntat mycket. Deras stora butiker var som ett alltid öppet och tillmötesgående skafferi för min lilla butik när någon vara plötsligt tagit slut. Kollegorna hade under lång tid lagt ned mycket arbete på styrelseuppdrag.

Men nu berättade min klasskamrat om Magnumbutikerna i glas och betong. Till detta exklusiva mästerverk hade styrelsen anlitat en främmande person från Halland som köpman för matvaruhuset. ICA:s finansieringshjälp via butiksavtal hade gjort det möjligt för grossisten att etablera egna butiker och senare välja ut en lämplig person till köpman.

En månad tidigare, någon gång i Oktober, hade de lokala ICA-handlarna avnjutit tändandet av de färgsprakande neonskyltarna på morgondagens säljmaskin i mat. Handlarna hade under många år med "saltade" fakturor sparat ihop till denna succé för Magnum-butiken. Min farfar var från början snickare, en kollega murare o.s.v. Ett gäng glada

amatörer hade slagit storkapitalet och KF på fingrarna.

Men det var något som inte stämde. "Murarens" butik tömdes på kunder som lockades till den glittrande närbutiksdödaren. Visserligen hade de lokala ICA-handlarna till premiärkvällen fått en speciell inbjudan att beskåda och begäpa den hårda grossistens ögonsten. Men skall det utgöra den enda belöningen för tusentals amatörers hårda slit? Min starka framtidstro på ICA-rörelsen hade efter ett telefonsamtal bytts ut till ett stort frågetecken.

Ojust konkurrens

Mars -85 var det som alla andra år dags för Göteborgsregionens årsmöte. ICA-handlaren Stellan Ström berättade från talarstolen hur ICA:s egna butiksetablering i Uddevalla bestulit honom på en miljon i omsättning. Handlarna backade upp Stellan med applåder och debattinlägg. Men direktörerna bara hånlog. De visste att om envetna ICA-handlare inte själva är intresserade av att driva stora butiker med ICA:s riskkapital, då finns det välutbildade konsumföreståndare på kö till grossistens butiker.

Nu började en lång kamp. Möte med upproriska Uddevallahandlare. TV inslag med Stellan Ström från Hogstorp i Västnytt. Jag skrev ett debattinlägg till min vän Åke Bergholm, chefredaktör för ICA-Nyheter. Innan publiceringen lät Åke ICA EOL:s regionchef Arne Holm ta del av innehållet. Arne Holm ringde upp mig en kväll och anförde vilken lysande framtid jag har inom ICA. Men debattinlägget skulle jag ta tillbaka. Min lansering av Stellan Ström som motkandidat till (direktörens) valberedningens förslag av ny styrelsemedlem gick absolut inte för sig. De accepterade att hålla ett tidigare utfärdat löfte om publicering av mitt debattinlägg men först efter det att de hittat en lämplig person att gå till motangrepp i samma nummer. Efter mycket diskuterande och väntande fick jag debattinlägget publicerat, men kraftigt redigerat utan förslag till motkandidat. Motangreppet stod ICA EOL:s informationschef Roland Dickell för.

Censur och skicklig redigering av "debatt" tidningen ICA-nyheter, hemliga butiksavtal med ICA, medlemsstadgar och otrevliga metoder från makt och kapitalhungeriga personer gjorde det omöjligt att komma framåt. Kön till kollektivets butiker är hemlig. På mötena syns det inte vilka handlare som är penningdopade av kollektivet. Några handlare gjorde gemensam sak med direktörerna och sparkade nedåt. Ibland kunde man få motargument från de mest oväntade håll. Tystnad och gliringar räknade makten skickligt till sin fördel. Det var inte fråga om att rösta för saltade fakturor eller lägre inköpspriser. De förtroendevalda avgjorde kapitalöverföringar till nya butiker. Ingen förtroendevald ville säga emot och därmed göra sig omöjlig för tilldelning av en lönsam butik. Att på möten plötsligt lansera en ny okänd kandidat är befängt. I dagens Sverige är det lönsammare att huka sig. Då blir kostnaden mindre åtminstone i ett första skede. Kampen blev ett bakslag för oberoende köpmän. Både köpmän och konsumenter tyckte det var bra med både små närbutiker och stora centrala butiker i samma kedja. Många hade endast ett dunkelt begrepp om vilka som gick i borgen för närbutikernas nya konkurrenter. Ingen kunde då föreställa sig att de nya storhandlarna skulle använda makten till att höja priserna till de mindre butikerna och därmed upphäva den solidariska prissättningen. Idag är Stellan Ströms butik i Hogstorp stängd. Andra ICA-butiker har blivit dyra servicebutiker. Konsumenternas kompletteringsköp i den lilla butiken blir därmed onödigt dyra. Besöket i den lilla dyra butiken resulterar i sin tur i att konsumenterna får en falsk A...ha upplevelse när de ser den stora butikens priser. Vars priser är mer saltade med kostnader och vinster än närbutikernas kostnader och priser var från 60-talet.

Lågutbildade

Hugo Ljungkvist på bilden har tidigare varit skogsarbetare. Jag vet inte hur skolad Hugo är. Men flertalet ICA-handlare var lågutbildade. En Sifo-undersökning visade 1987 att 73% av ICA-handlarna hade motsvarande dagens grundskola eller lägre utbildning. År 1977 var siffran 87%. Av ICA-handlarna hade 2% akademiska studier 1987. Denna lågutbildade grupp med handlare hade skapat och var ägare till ett miljardimperium med kanske världens mest framgångsrika affärskoncept - ICA. Redan i slutet av sextioalet hade handlarna en fullt modern och rikstäckande grossiströrelse med egna livsmedelsindustrier, bl.a. det ledande varumärket för saft och sylt - BOB. ICA-butikernas marknadsandel växte ständigt. Men trots detta var det inte svårt för högutbildade direktörer att med hjälp av grossistens "opartiska" branschtidning ICA-Nyheter friserade sanningen och lägga fram behovet av nya stora butiker drivna med förmånliga avtal av utvalda branschmän. Centerpartiets man och blivande vd:n för ICA EOL Jan-Olle Folkesson ingav förtroende för styrelsens planer. Vi var några som protesterade men flertalet hade fullt upp med arbete hemma i butiken. Och allmänhetens rikstäckande media var föga intresserade av några privata handlares kamp mot det privata alternativets gemensamma gloria.

Många köpmän hade tidigare protesterat mot ICA:s egna butiksetableringar. Men 1984 hade jag inte lagt märke till dem. Eftersom jag känner Uddevallahandlarnas protester bäst handlar denna bok främst om oss. Jag vill ändå rikta ett varmt tack till avgående distriktsordförande 1983 Hilmar Pettersson från Umeå, Gillis Carlsson från Karlskrona, Bruno Ljunggren från Stockholm och alla andra köpmän som inte sparkat nedåt på sina egna kollegor. I efterhand har jag förstått att de har fört en hopplös kamp mot själviska direktörer.

"Di sma under jårði"

Samtidigt med debatten om ICA:s egna etableringar sjöng gotlandsgruppen "Di sma under jårði" in "Snabbköpskassörsken" på svensktoppen. "Skare vare någe mere?"

Jag klarade konkurrensen från KF:s butiker, men deras butiksföreståndare och andra branschmän fick via ICA-direktörerna tillgång till närbutikernas gemensamma ICA-kapital. Samt ICA:s affärskoncept då de kom att förestå ICA-grossistens stora butiksetableringar. Jag orkade inte betala saltade fakturor och bemöta penningdopade ICA-kollegor. Konkurrensen blev mig för stark. Augusti -86 stängde jag butiken. Mer om detta i kapitlet Annonstvånget.

Idag är butiken åter öppnad av en iransk familj med små anspråk. Varor hämtar de från grossisternas servicegrossister och lågprisbutiker. Utan någon grossist enbart för småhandlarna och inskränkningar i handelsfriheten för bl.a. försäljning av receptfri medicin och mellanöl är det inte lätt att driva handel på landsbygden idag. Mer om detta senare.

Flygvapnet överflyttade mig till civilförsvaret med kurs i Sandö Nov-Dec -86. Under bolagsstämman i Juni månad hade jag blivit inbjuden att ställa frågor till ett senare styrelsemöte med ICA EOL. Det mötet råkade sammanfalla med vistelsen i Sandö vilket ligger mitt emot Ådalen på andra sida Ångermanälven. Det långa avståndet till Göteborg gjorde att jag inte kunde närvara vid styrelsemötet. Dagens Industri fick mina frågor i ett debattinlägg och råkade publicera frågorna samma dag som styrelsemötet. Med mig på första sidan under rubriken, Öststatsdemokrati inom ICA. Ungefär samtidigt beskyllde lanthandlaren Kjell Johansson i Ryd, ICA-styrelsen för att utgöra det största hotet mot ICA. Styrelsen beställde en Sifo undersökning i ämnet demokrati vilken visade att 7% av handlarna med en omsättning under 7 miljoner har förtroendeuppdrag. Att ICA:s småhandlare ute i verkligheten var i bred majoritet redovisade inte v.d. Roland Fahlin i ICA-nyheter. Vidare tog ICA muntligen kontakt med Dagens Industri och klagade på mitt skrivande.

Organisation -90

Fram till -89 bestod ICA av tre självständiga koncerner vilka samarbetade med ICA AB i Stockholm. De tre självständiga koncernerna hade huvudkontor i Västerås, Göteborg och Stockholm. Sammanlagt bestod ICA av fyra koncerner med var sitt huvudkontor. År 1989 skapade man en helt ny organisation och 1990 återigen en helt ny organisation. Nu är allt sammanslaget till koncernen ICA Handlarnas AB med huvudkontor i Stockholm. Köpmän tillhörande Hakonområdet med säte i Västerås fick längre men dock acceptabel resa till Stockholm. Köpmän från Göteborgsregionen får däremot avsevärt längre resor ofta med övernattning. Trots de snabba rycken i styrelsens förslag togs alla besluten enhälligt utan debatt på förbundsstämmorna. Men efter besluten kom protesterna främst från EOL området. ICA EOL:s tidigare v.d. Jan-Olle Folkesson och vice v.d. Benny Averpil hoppade av. Några tidigare förtroendevalda köpmän blev dissidenter.

Gösta och Siv Larsson har sedan 1959 drivit ICA-butik. Under lång tid avtalsbutiken Jätten i Trollhättan. Gösta L. var tidigare ledamot av ICA EOL:s styrelse. Med anledning av den nya organisationen skrev Siv L. ett debattinlägg till ICA-nyheter under rubriken Vad försiggår inom ICA-rörelsen? Siv L. jämförde organisationen med en svamp och ställde följande frågor.

- ☐ Skall våra fria, kreativa köpmän omyndigförklaras?
- ☐ Är ICA-idén dödförklarad?
- ☐ Skall ICA-rörelsen bli en ny Kooperation med snälla, tysta, fogliga föreståndare?

Köpmännens ordförande Rolf-Erik Hjertberg gick i svaromål och motiverade organisationsförändringen med att hänvisa till kostnadsbesparingar. Angående frågorna skrev Hjertberg endast. "Jag har svårt att förstå frågorna". Siv kom inte igen men det gjorde Hjertberg och avslutade debatten. Han svarade med att de köpmän som påstår att ICA-idén har övergivits har alltför få förtroendeuppdrag. Min kommentar: ICA-idén innebär inte utveckling av en stor koncern med styrning av butiksledet från grossisten. ICA-idén skall upplevas till fördel av den enskilda handlaren i den enskilda butiken. Det är den enskilda butikens resultat och handlarens livskvalitet som räknas. Detta oavsett om butiken har avtal med grossisten eller är avtalsfri.

Hjertberg med flera förtroendevalda använder ibland sin ställning med att "sparka" nedåt. Därmed agerar de enligt min mening snarare som målvakter åt direktörernas idéer än som ombud för handlarna.

Många avtalsfria köpmän och sämre lottade avtalshandlare vill framåt till större avtalsbutiker. Inför beredningen av vår nya konkurrenslag var det inte klart att ICA skulle få fortsätta med avtalsbutiker. Då presenterade ICA-nyheter ett helt uppslag med idel nöjda avtalshandlare. Den här boken handlar bl.a. om de affärsmetoder som ICA med hjälp av de privilegierade stora avtalshandlarna i styrelsen använder mot de små ICA-handlarna.

Nutida sammandrag

Vid mitten av 1970-talet hade 5.000-10.000 fria oberoende köpmän byggt upp en högeffektiv och kapitalstark distributionsapparat kallad ICA-rörelsen. Detta trots att svårigheterna varit många.

- ☐ Konkurrens från kedjeföretag med kapitalstyrka och kunnande.
- ☐ Konkurrens från konsumentkooperationen, högeffektiv och välmotiverad.
- ☐ Befolkningsomflyttning till städerna. (De privata köpmännen hade sitt starkaste fäste på landsorten.)
- ☐ Propaganda mot privat ägande i slutet av 1960-talet.

Kedjeföretagen och konsumentkooperationen förlorade genom olika åtgärder något mycket fundamentalt. Nämligen den enskilda individens utvecklingsdrift. Centralisering, oförmåga att lyssna och stelbenthet ledde till att personer med stor initiativförmåga sökte sig till ICA-rörelsen. Det blev inte lönsamt att äga Dagab. Industrimannen Erik

Penser förbarmade sig och köpte företaget.

ICA-folket blev frälsta av affärskonceptet - ICA från 1964. Individualister med egna affärskoncept fick söka sig till Dagab för varuleveranser. Lågprisbutiker och servicebutiker utvecklades. I dag äger familjen Johnson Dagab.

De privata handlarna hade med framgång konkurrerat med glas och betong varuhusen. ICA-grossistens metod för att bana sig väg bland "vassa armbågar" var att inte själva blanda sig i butiksetableringarna.

Men reglerna ändrades och köpmännen erbjuds numera hemliga finansieringsavtal och olika villkor för butikerna av sin egen grossist. I början av åttiotalet blev ICA:s egna nya stora butiker ett allt mera påtagligt hot mot de ofta små ICA-handlarna. Förtroendevalda köpmän, Konsumföreståndare, vanliga ICA-handlare och andra branschmänniskor erbjöds ICA:s finansiering av allt större butiker via butiksavtal. De privata handlarna tvingades via ICA gå i borgen för grossistetablerade butiker som ibland drevs av välutbildade f d konsumföreståndare. De nya avtalshandlarna fick gratis tillgång till närbutikernas affärskoncept - ICA, och deras vassa förhandlingsmetoder för att uppnå lägsta pris. Denna nya konkurrens från de privata handlarnas egna affärskoncept blev för mycket för ca. 2.800 ICA-handlare. Detta nya finansieringssystem under de privata handlarnas flagga stampar ut de små ICA-handlarna. Någon rättslig prövning av detta genomgripande beslut för medlemmar och aktieägare har ej gjorts. År 1985 hade 72% av ICA-handlarna en omsättning under 10 miljoner. Men de hade ingen eller få representanter i ICA:s fyra beslutande styrelser. Med öststatsdemokrati och en valberedning utan insyn från enskilda köpmän är allt möjligt för eliten. ICA har mycket att tacka de små byarna och deras köpmän för. Men ICA:s finansieringshjälp till de stora butikerna i centralorterna hotar idag de små byarnas identitet.