

ICA-RÖRELSEN

ICA-rörelsen består av ett förbund och en koncern. Under moderbolaget ICA-handlarnas AB finns dotterbolagen ICA Detaljhandel AB med bl.a. förvaltningen av 430 butiksfastigheter och ett långt större antal butiksavtal. Samt dotterbolaget ICA Partihandel AB med bl.a. grossistföretagen. De tre nämnda företagen hade i sin tur totalt ca. 550 dotterbolag den 31 dec. 1992. Av dem var 296 butiker där handlaren ännu inte hade köpt mer än 50% av butiksaktierna. Endast företag där ICA äger mer än 50% redovisas som dotterbolag. Men ICA har genom butiksavtal kontrollen i betydligt större antal butiker och är även ägare till de 430 nämnda fastigheterna. Antalet avtal behöver inte ICA redovisa.

ICA-koncernen är ICA-förbundets verktyg. Deras direktörer har till uppgift att förbättra villkoren för de köpmän med sämst villkor från privata grossister och fabrikanter. Argumentet används bl.a. flitigt vid förhandlingar med kommunerna om rätten att köpa billig mark till stora ICA-butiker. Större volymer ger lägre priser till småbutikerna i kommunens landsbygd menar marknadsfolket i kön för presumtiva köpmän till ICA:s storbutiker. ICA kan beskrivas som en köpmannakooperation, vilket drivs i aktieföretagsform. ICA-styrelsens uppgift är alltså inte att blidka aktieägarna utan att ge förbundets medlemmar bästa möjliga villkor. ICA-koncernen är en av Sveriges tio största och en mycket välmående sådan. Med ständigt ökad marknadsandel. 1992 var andelen 34% av dagligvarumarknaden. Bokens titel har alltså inget med koncernens finansiella utveckling att göra. Boken skildrar ICA-idéns utveckling.

Livsstil

ICA-rörelsen har total betydelse för den enskilda lilla köpmannen, ekonomiskt, juridiskt, socialt och kulturellt. Rörelsen står för en total upplevelse både i vardag och fest, i glädje och sorg. Vad gör Du som köpman när brandinspektören och försäkringsbolaget har motsatta åsikter om dina lås på ytterdörren? Vad gör Du när snattaren har anmält Dig för onödigt våld vid gripandet? Du ringer ICA:s professionella och subventionerade konsulter. Vad gör Du efter en rånmisshandling på sjukhussängen? ICA-förbundet kontaktar Dig. Vad gör Du när potatisodlaren höjer priset p.g.a. dålig skörd? Du beställer billig potatis från ICA-grossisten. ICA-nyheter ger dig varje vecka branschinformation. ICA-skolan tar Dig med på resor och konferenser. ICA-förbundet är förmodligen Sveriges mest omfattande och exklusiva förbund för arbetsliv och helg.

Driva butik idag är inte bara en fråga om att plocka upp varor och stå i kassan. Det sköter Din ryggmärg eller så har Du medarbetare om Du har kommit Dig upp. Det som gör Dig till överlevare i det långa loppet är förmågan att:

- ☐ Samordna stridande önskemål från t.ex. myndigheter och fack.
- ☐ Värja Dig mot ekonomisk brottslighet i form av snatterier, rån, utpressning och bedrägerier.
- ☐ Värja Dig mot ekonomisk omoral i ett land med få lagar mot ekobrott mellan företagare.

Eller snarare se till att Du själv har grossistens bästa butiksavtal med gott om tid till trevligt umgänge och goda luncher med fabrikanter och grossistens folk. Då har Du möjlighet att gå före konkurrenterna med prutade kampanjpriser.

- ☐ inneha konsten att koppla av när det råder kaos.

Till detta kommer grundläggande kunskaper om varje veckas mattraditioner och begivenheter, samt mycket annat. För detta behöver Du professionell uppbackning och en fullsortimentsgrossist utan pekpinna. Småhandlarna skaffade sig detta med ICA-förbundet.

De små ICA-handlarnas självmord

Många företagare kommer någon gång i sitt liv i ekonomiska svårigheter. ICA:s finansieringshjälp innebär bl.a. att köpmannen med ett minimum av riskkapital kan ta över en färdig butik. Men när ICA i stor skala började bygga egna superbutiker ledde det till utstampning för många i ICA:s uppbyggarled, belägna som närbutiker i bostadsområdena. De små ICA-butikerna får inte skriva finansieringsavtal med ICA. Därför har handlaren ingen rätt till ersättning när kollektivet konkurrerar ut den lilla ICA-butiken med eget riskkapital. Den demokratiskt valda ICA-styrelsen består mest av storhandlare. ICA erbjuder sig däremot att lösa in deras butiker för en rundlig summa pengar. Det är därför attraktivt för de stora att acceptera ICA:s system med egna etableringar. De små var och kanske fortfarande är i majoritet i förbundet. Enligt min mening har småhandlarna begått självmord genom att ge makten till de stora. Men då skall man veta att ICA:s lokala direktör sitter i valberedningen och de vill ha köpmän gapande efter ICA:s egna superbutiker. Den här boken handlar bl.a. om den lilla ICA-handlarens kamp mot ICA:s finansieringshjälp till egna superbutiker.

Tillbaka blick

1938 uppmanades alla grossistfria köpmän små som stora att handla av och bli delägare i det köpmannaägda företaget ICA. Detta skulle framförallt ge småhandlarna en ärlig chans mot de privata grossisternas stora favoritbutiker i städerna. Samtliga grossistfria köpmän fick handla av koncernen på lika villkor och bli delägare. Alla köpmän - kunder som önskade fick medlemskap till ICA-förbundet när det bildades 1940. ICA-konceptet blev mycket framgångsrikt med bl.a. Billiga Och Bra produkter (BOB). Både konsumentkooperationen och privata handlare engagerade folk att handla i sin hembygd. Storkapitalets jippobetonade butiker i form av Grand Bazar, EPA m.fl. fick stryka på foten. När KF:s nya kader av skolade direktörer inte förstod hur man skulle driva Konsum lönsamt på landsbygden tog enskilda handlare över verksamheten. Flertalet av dem följde uppmaningar att handla av "närbutiksgrossisten" och beställde därmed varorna från ICA av ideologiska skäl. VIVO med varor från Dagab var också ett alternativ. Men man visste inte om EPA och andra Dagab kontrollerade butiker fick bättre villkor än den lilla avtalsfria VIVO-handlaren. Det ansågs mycket lurt att köpa av en grossist med egna butiker. 4 av 5 lantbutiker valde därmed ICA.

ICA-grossisten växte i kapitalstyrka. Reglerna ändrades och vinsterna användes på 1970 och 80-talen till att bygga kollektiva storbutiker. Den nya konkurrensen från småhandlarnas eget affärskoncept i form av stora ICA-butiker blev för mycket för tusentals små ICA-handlare. Vilka var de ursprungliga ägarna. Därmed måste man fråga sig om inte småhandlarna begick självmord på sina egna idéer och existensmöjligheter. Eller blev de utsatta för en kupp från direktörernas storhetsvansinne? Vilka fick god hjälp av de förtroendevalda köpmännens intresse av att själva få driva stora butiker.

Många närbutiker med normal prissättning finns dock kvar även i små bostadsområden och glesbygd. Butiker på öar och Norrlands inland drabbas inte lika hårt av storbutikerna. Skicklig företagsledning och / eller handlarens låga anspråk får andra småbutiker att blomstra mitt ibland oss. Branschfolk bedömer dock framtidsutsikterna som mycket små för de resterande butikerna i mindre orter och landsbygd. Om inte invandrare med små anspråk vänder trenden. Det bör också tilläggas att varje ICA regionstyrelse är självständig i besluten med kollektiva butiksetableringar. På vissa områden har man gått mjukare fram. Göteborgs Stad har varit ett sådant område. Göteborgshandlarna har dock inte haft något emot kollektiva butiks-etableringar på landsorten. De har till och med flyttat ut för att driva dem. När styrelsen får förtroendevalda köpmän sugna på att själva driva stora avtalsbutiker, brukar butiks-investeringarna öka på det aktuella distriktet.

ICA-koncernen skapades av speceri- och lanthandlare men även köpmän i närliggande branscher behövdes för kapitalbildningen. ICA-förbundet utvecklades till att endast omfatta livsmedelshandlare och f.o.m. 1964 endast "säljklubben" ICA-handlarna. Numera tycks ICA vara på väg till att bli franchisetagarnas organisation med flera

affärskoncept och ett fast grepp av direktörerna. Rimi-handlarna är formellt ICA-handlare men det är en lek med ord.

ICA-förbundet - handlarna

ICA-grossisternas köpmän är idag följande med medlemsskap i ICA-förbundet:

- ☐ ICA-handlare, avtalsfria med rätt att ta ned ICA-skylden.
- ☐ ICA-handlare vilka arbetar som butiksföreståndare åt grossisten. 1-1-93 utgjorde de 296 st. De måste äga minst 9% av butikens aktier och köper mer när de ser att butiken bär sig. När de har köpt mer än 50% av aktierna räknas de som avtalshandlare.
- ☐ ICA-handlare med avtal till grossisten att alltid tillhöra ICA-blocket. Här ingår Kvantum, Magnum och Maxi men flertalet är vanliga butiker med privata personnamn. Sverige saknar en franchiselag, därmed behöver ICA inte redovisa hur många butiker man har avtal med.
- ☐ Rimi-handlare, Rimi är ett utpräglat lågpriskoncept för äldre olönsamma avtalsbutiker i exempelvis bostadsområden som inte klarat konkurrensen från nya ännu större ICA-butiker. Minimiumsättning 25 miljoner, och 1.200 centralt utplockade artiklar. ICA har kommit till slutsatsen att det inte är bra med samma koncept för en närliggande större ICA-butik och en närbutik, där ICA själva har ansvaret för ekonomin. Rimi-konceptet kommer förmodligen inte att få användas för avtalsfria ICA-handlare. ICA-förbundet vill i framtiden inte ha en konflikt mellan köpmän med eget riskkapital och penningdopade avtalshandlare.
- ☐ M.M. Matmagasinet, handlare med en omsättning på minst 50 miljoner har rätt att använda detta nya butikskoncept. Fler koncept är förmodligen på väg.

ICA-grossisternas köpmän utan rätt till medlemsskap till ICA-förbundet:

- ☐ Nära Dej-handlare, de använder det ICA-ägda butikskonceptet Nära Dej. Gruppen använder också ICA-skolans resurser gemensamt med Rimi- och ICA-handlarna.
- ☐ 7 - Eleven köpmännen är alla avtalshandlare men kallas franchisetagare. Kedjan är numera japanskägd. Företaget har centralt slutit avtal med ICA om varuleveranser. Vilka villkor det svenska 7 - Eleven kontoret får är okänt.
- ☐ Oprofilerade handlare, Det är mindre köpmän ofta från service-butiker. De omsätter mindre än 5 miljoner per år. Därmed är de utestängda från Dagabs grossist med bra priser. De vill eller får inte delta i ICA-handlarnas annonsprogram. Därmed är de hänvisade att handla av någon av de dyrare småbutiksgrossisterna. Denna grupp är mer otrogen i sina inköp.

Men även ICA-handlarna har rätt att köpa både av Dagab och privata leverantörer. Denna grupp har liksom Nära Dej-handlarna ingen rätt till medlemsskap i ICA-förbundet.

Rättigheten har ingenting med hur inköpstrogen handlaren är eller hur stora inköp han gör. Medlemsskapet baseras helt på hur villig den avtalsfria handlaren är att följa ICA:s annonsprogram, eller bli grossistens avtalshandlare. ICA-förbundet har därmed blivit en marknadsförings-club för franchisetagare. Innan ICA:s köpmän blev ICA-handlare var de oprofilerade, och helt utan tvingande bindningar till någon grossist. Idag vägras denna grupp medlemsskap i ICA-förbundet och därmed varor till rimliga priser.

Det bör tilläggas att de liksom alla andra köpmän har rätt till medlemsskap i Sveriges Köpmannaförbund och deras A-kassa. ICA-förbundet har både föreståndare, avtalshandlare och oberoende ICA-handlare.

Verktyget blev en borg

Från förbundets bildande 1940 fram till 1964 utgjordes medlemmarna av fria obundna köpmän i största allmänhet. Alla enskilda köpmän uppmanades att bli kunder. Främst var det småhandlarna som skulle veta var de hör hemma. Alla kunder fick utan särskild prövning medlemsskap till ICA-förbundet. Handlarna i grossistfinansierade butiker hade egna grossister. Från ICA-skyltens införande 1964 fram till 1993 har medlemmarna varit synonyma med marknadsföringsgruppen ICA-handlarna. Numera består förbundet även av de nyblivna Rimi-handlarna, vilka alla har butiksavtal med ICA-grossisten.

Sedan något årtionde har ICA:s småhandlarsgrossister även tagit fram butikskonceptet Nära Dej. De köpmännen driver nyare små butiker med egen insats av hela riskkapitalet. Officiellt är ICA:s reguljära grossist öppen för alla småhandlare under förutsättning att den lilla butiken deltar i det storbutiksanpassade annonsprogrammet. Resultatet har blivit att få eller ingen av de nya små butiksetableringarna med mindre än 100 kvm i säljyta blir medlemmar i ICA-förbundet.

De ofta unga Nära Dej-handlarna torde inte dela åsikter med storhandlarna och deras ringa insats av riskkapital. Nära Dej-handlarna betalar dessutom högre inköpspriser än ICA-handlarna. Olika villkor för köpmännen i ICA-förbundet skulle leda till öppen konflikt med deras storhandlare. Faktum är också att många Nära Dej-handlare har högre omsättning än mindre äldre ICA-butiker. De ca. 300 Nära Dej-handlarna är inte organiserade i någon förening inom ICA. Därmed är det lätt att utnyttja dem och ta bra betalt för den ökade transportkostnaden. Men när småhandlarna själva hämtar sina varor på snabbgrosset får de ingen rabatt. ICA-idén med lika villkor har därmed satts ur spel.

Samtidigt skulle bättre villkor för Nära Dej-handlarna och andra småhandlare betyda hårdare konkurrens för kvarvarande små ICA-handlare. ICA:s officiella syfte är dock att vara ett effektivt verktyg med goda villkor för de av grossisterna oberoende köpmännen. Men i verkligheten har ICA snarare blivit en borg för både små ICA-handlare och för privilegierade avtalshandlare med stora ICA-finansierade butiker i glas och betong. De små får dock betala för en hård intern konkurrens från ICA:s stora butiker.

Ut med småhandlarna

Efter införandet av systemet med grossistens butiksfinansiering har allt fler köpmän av ekonomiska skäl tvingats eller frivilligt skrivit under ICA-avtalet. Kollektivet kräver detta för att garantera att butiken alltid tillhör ICA. Idén och tankarna på kollektivets rätt till kontroll av butikerna sammanfaller tidsmässigt med vänstervägen 68-75.

ICA-förbundet har oavbrutet vuxit till Sveriges kapitalstarkaste förbund. Medlemsantalet växte först oavbrutet till över 10.000. Men befolkningsomflyttningar på 60-talet och sedermera allt hårdare medlemskrav har inneburit en oavbruten medlemsminskning. Den 1-1-93 utgjorde de 2.700.

Av de 3.710 handlarna -85 har nu 1.000 upphört som ICA-handlare. Några har stängt p.g.a. befolkningsminskning, men många har stampats ut av kollektivets storbutiker. Detta trots att många av de utstampade närbutikernas byar växt med både fast boende och sommargäster. Istället har byarna ofta fått dyra service-butiker. Uppbyggarledet med småbutiker har lämnats åt sitt öde utan ersättning eller tack. Kronofogden och A-kassan har tagit över ansvaret för de utstampade butikerna. Detta gäller de mer etablerade butikerna. När handlaren lever under socialbidragsnormen anser leverantörerna det inte lönt att föra dem till kronofogden. Detta har lett till att leverantörerna idag kräver bankgarantier för framtida varuleveranser. För en bankgaranti kräver banken säkerhet och avgifter.

Tidigare var det vanligt att en hel familj drev en och samma butik i generation efter generation. Numera byter småbutikerna ägare allt oftare. Samtidigt blir det allt mer vanligt att en och samma köpman driver flera butiker, eller att familjen med fru och barn driver flera butiker. Det är alltså färre än 2.700 familjer som driver landets ca. 2.840 ICA-butiker. Styrelseledamoten Bengt-Åke Billings fru Ann-Marie är t.ex. köpman för familjens andra butik.

Inom ICA finns en oskriven regel: en köpman en butik. Regeln har tillkommit som en följd av ett gammalt tänkande av ett företag för småhandlarna. Till skillnad från andra dåtida inköpsföreningar fick även köpmän med hög omsättning köpa av ICA. Detta för att ge grossisten volym. Köpmän med fler än en butik hade dock andra

inköpskanaler. 1991 önskade Dick Knutsson från Rotviksbro öppna en andra butik, men fick nej enligt regeln en köpman en butik. Det är mycket sällsynt att regeln används idag. Motivet till avslaget var nog snarare att ICA:s nya storbutik Maxi norr om Uddevalla redan var vikt åt ICA-tjänstemannen Magnus Reutermo.

ICA-styrelsen

ICA-styrelsen är gemensam för ICA-handlarnas fackliga organisation ICA-förbundet och koncernen ICA Handlarnas AB. Handlarna har alltid majoritet i samtliga styrelser. De förtroendevalda handlarna är ombud och aktiva köpmän samtidigt. De skall alltså bevaka både sina egna och kollegornas intressen. Årsredovisningen för ICA Handlarnas AB anger endast styrelseledamöternas namn, ställning och hemort. Övriga uppgifter är hämtade från tidningen Fri Köpens kaps undersökning 1990. Alla siffror är därmed från 1990 och är inte omräknade. Handlarna är alltså äldre än vad som anges. För nytillkomna ledamöter saknas uppgifter. Följande styrelse blev invald juni 1992.

Köpmän:

Rolf-Erik Hjertberg, 53 år och ordförande. En butik i Lidköping med 120 miljoner i omsättning. Vid undersökningen uppgav Hjertberg att han kommer att sälja sin fastighet till ICA. Hjertbergs nya storbutik prydde årsredovisningens omslag som kom ut i Juni -91. Därmed kan man förmoda att Hjertberg var avtalshandlare och att ICA hade hyreskontraktet. Hösten -93 överlät Hjertberg även butiken till en annan köpman. Hjertberg är numera utan butik och förbundsordförande på heltid.

Carl-Erik Franzén, 51 år och vice ordförande samt ordförande för grossistföretaget ICA Partihandel AB. En butik i Visby med 24 miljoner i omsättning. Franzén är avtalshandlare och ICA förvaltar hyreskontraktet.

Bengt-Åke Billing, 53 år och vice ordförande samt ordförande för avtalsbutikernas företag ICA Detaljhandel AB. En butik i Lund med 80 miljoner i omsättning. Billing är avtalshandlare och ICA förvaltar hyreskontraktet. Billing är alltså förtroendevald ordförande för det företag som förvaltar hans butik.

Per-Anders Olofsson, 41 år och ledamot samt vice ordförande för ICA Partihandel AB. Två butiker i Tomelilla och Ystad, sammanlagd omsättning 135 miljoner. Olofsson är avtalshandlare och ICA förvaltar hyreskontrakten.

David Ottosson, 60 år och ledamot samt vice ordförande för ICA Detaljhandel AB. Två butiker i Uppsala, sammanlagd omsättning 130 miljoner. Ottosson är avtalshandlare och ICA förvaltar hyreskontrakten. Ottosson är alltså förtroendevald vice ordförande för det företag som förvaltar hans butiker.

Sammanfattning: Styrelsens kärna har med undantag för Olofsson tidigare varit avtalsfria ICA-handlare. Idag har de stora avtalsbutiker. Ombudsmännens genomsnittliga omsättning var 97,8 miljoner. Deras uppgift är att bevaka direktörernas uppföljning av ICA-idéns ideal. År 1990 var den genomsnittliga omsättningen för ICA-handlarna 15 miljoner och två av tre var avtalsfria.

Övriga köpmän:

Gunnar Isaksson, 49 år och ledamot. Två butiker i Överkalix och Övertorneå, sammanlagd omsättning 90 miljoner. Isaksson är avtalsfri köpman med egna fastigheter.

Jan Olsson, 47 år och ledamot. Två butiker i Järna och Vagnhärad, sammanlagd omsättning 100 miljoner. Olsson är avtalshandlare och ICA förvaltar hyreskontrakten.

Erling Lemberg, Bandhagen, ledamot sedan 1986, övriga uppgifter saknas.

Efter 1990 tillkomna köpmän:

Ulf Andersson, ledamot från Karlskrona.

Per-Åke Carlsson, ledamot från Göteborg.

Doris Sundholm, ledamot från Ambjörby. (se avsnittet social gemenskap).

Direktörer:

Roland Fahlin verkställande direktör (v.d.).

Roland Danielsson vice v.d. och sekreterare.

Mats Jansson ledamot och v.d. för ICA Detaljhandel AB.

Göran Nord ledamot och v.d. för ICA Partihandel AB.

Advokat: Jan Lundberg.

De anställdas representanter är. Paul Karlsson, Bo Lundh, Hans Rönnbäck, Asta Måbrant, Sif Edlundh och Karl-Arne Södergren.

ICA-demokratien

ICA-förbundet äger 45% av aktierna i grossist-koncernen ICA-handlarnas AB. Aktiva och före detta köpmän samt finska Kesko äger resterande aktier. De enskilda aktieägarna är splittrade och har inte någon aktieägarförening, därmed är det förbundets samlade viljestyrka som gäller. Medlemmarna har vardera en röst för att välja ombud, vilka styr förbundet. Därmed styrs koncernen av ekonomisk demokrati, en köpman en röst.

ICA har hembuds rätt på aktierna och är därmed inget vanligt aktiebolag med handel av aktier mellan olika parter. Därmed får styrelsen inga signaler från aktieägarna om vad som är bra eller dåliga beslut. Fram till 1989 bestod ICA av tre självständiga regionala koncerner vilka agerade kontrollapparat och bollplank åt varandra. Numera är allt samlat under v.d. Roland Fahlin i ICA handlarnas AB. För att styrelsen inte skall drabbas av stelbenthet och korruption protesterar medlemmarna aktivt när de anser något beslut felaktigt. Demokratien tillämpas på följande sätt:

- ☐ Den lokala direktören (regionchefen) sitter med i valberedningen och styrelsen.
- ☐ Handlarna måste öppet redovisa sina åsikter om de vill stödja en avvikande mening.
- ☐ Styrelsekandidaternas åsikter redovisas endast undantagsvis.
- ☐ Vid kallelsen till distriktårsmötet anges ingen annan möjlighet att avge sin röst än att själv närvara. Hemlig poströstning tillämpas inte.

Demokratins verktyg är veckotidningen ICA-Nyheter. Förbundetidningen är redigerad som en branschtidning med 30.000 i upplaga och når både politiker och näringsliv. Kritiska debattinlägg från köpmännen publiceras om det råder allmänt missnöje i den berörda frågan. Kritiken besvaras med tillrättavisningar från någon förtroendevald köpman, vilken också får avsluta debatten. Under min tid fick jag intrycket att inte bara chefredaktören utan även någon direktör först bör godkänna publiceringen av kritik från köpmännen. Vass kritik bemöts alltid direkt på samma plats, annars publiceras endast ett debattinlägg per vecka.

Handlarna landet runt väljer 21 rådgivande distriktstyrelser. De förtroendevalda väljer förbundsstyrelse och utser representanter i koncern-företagens alla styrelser. Ca. var tionde köpman har förtrondeuppdrag. Av de 2.840 butikerna vid årsskiftet 1992-93 hade 140 butiker en omsättning över 70 miljoner och 1.460 butiker en omsättning under 10 miljoner. Många av butikernas köpmän vill framåt till större butiker med ICA:s finansieringshjälp. Andra köpmän har resignerat och gör inte sin stämma hörd på medlemsmöten.

ICA:s regionala direktör är självskrivnen ledamot och sekreterare av valberedning och distriktstyrelse. Valberedningens förslag har därmed den lokala ICA-direktörens gillande. Samtliga beslut brukar fattas enhälligt. Metoden hyllades av ordförande Rolf-Erik Hjertberg vid förbundsstämman 1990, när beslutet om organisation -90 togs.

Styrelsen väljs inte efter proportionell fördelning efter butiksstorlek. Hänsyn tages inte till butiksavtal eller inte med ICA-grossisten. Alla handlare jämställs lika. Men styrelsen och valberedningen (direktören) anser inte att de små avtalsfria köpmännen har tid med viktiga beslutande uppdrag. Endast en småhandlare i taget sitter med i styrelsen. Resultatet har blivit att ombudsmännens genomsnittliga butiksomsättning är långt större än den genuina handlarens omsättning. Principen en köpman en butik gäller ej för styrelsen. Under lång tid hade styrelseledamoten Bernt Aronsson sex kvantumbutiker med en omsättning på 1,1 miljard. Det märkliga är att småhandlarna har tid med representation i de 21 rådgivande sektionstyrelserna och köpmannaförbundets lanthandelsråd. Motivet till valberedningens njugga inställning är nog snarare att det är svårt att hitta småhandlare med avtalshandlarnas intresse för byggandet av kvantumbutiker etc. Anställda butikschefer ger givetvis de stora köpmännen mer tid för styrelseuppdrag, men däremot borde de inte ha rätt att diktera villkoren för småhandlarna. Småhandlare med samma intresse för karriär och snabba pengar kommer säkerligen i framtiden att hitta sin plats i styrelsen. Det ger mer förtroende och glans för ICA:s småhandlarideal och förhandlingar med stat och kommun. Det är svårt att se skillnad på falsk och äkta glans. Det finns storhandlare som med äkta iver talar för småhandlarnas bästa. Skillnaden av uppfattningar går inte mellan stor och liten. Verkligheten är tyvärr inte svart och vit.

Underläge

Det är inte lätt för småhandlarna att hålla tag i de gemensamma tillgångarna. Långa arbetsdagar, stress och ständig brist på kapital gör det svårt att skänka tid för övergripande bevakning av den gemensamt ägda koncernen. De stora handlarna och direktörerna har medvetet glömt och struntat i de handlarna som inte har tid att gå på möten. Storhandlarna umgås på kurser, studieresor, seminarier, möten, party etc. Det ger dem rika tillfällen att ställa in sig hos valberedarna.

De stora avtalshandlarna med vänligt sinnade direktörer kan skoja och spexa både med småhandlarnas åsikter och kunder. I början på 80-talet togs beslut att kraftigt öka kollektivets etableringar av storbutiker. Detta utan omröstning bland medlemmarna. Småhandlarnas debattlystnad och protester tystades ner i tidningen ICA-nyheter av chefredaktören Åke Bergholm. Storhandlarna har mycket att tacka Åke för, kanske den viktigaste kuggen inom ICA.

ICA säger blankt nej till poströstning. De nya småhandlarna med varuleveranser från ICA:s småbutiks-grossister får ej medlemskap i ICA-förbundet.

ICA-IDÉN

- ☐ Gemensamt ägande av en dagligvarugrossist och andra företag för att utveckla den fria köpenskapen, vilket ofta innebär småskalighet.
- ☐ Gemensamma inköpsförhandlingar för att uppnå absolut lägsta pris: Idag är förhandlingarna dock inte hårdare än att fabrikanterna kan hålla de stora köpmännen med specialrabatter.
- ☐ 1 Köpman 1 röst för att styra de gemensamma resurserna: Efter möjligheten att bli tilldelad en avtalsbutik har mig veterligen aldrig någon protesterat offentligt mot valberedningens förslag till kandidater. Det är ju dumt att göra sig ovän med styrelsen om man skulle hamna i svårigheter. Kollektivet kanske etablerar en stor butik med

samma affärskoncept i närheten. Då är det bekvämt att bita ihop och flytta till en avtalsbutik.

- Enskilt ägande av butikerna: Man levererar endast till privata butiker och numera även till lokalt styrda butikskooperativ och grossistägda butiker.
När regeln skrevs 1931 var orden ägande och full förfoganderätt, över det ägda synonyma med varandra. Enligt min mening har ICA genomgått en ideologisk kursändring när man lyft beslutanderätten i viktiga frågor från ägandet. För avtalshandlarna innebär äganderätten den skattejuridiska friheten att deklarerar som egen företagare.
- Frihet att köpa varor av vem man vill: Men numera styr det kollektiva annonsprogrammet köpmännen att handla av sin egen grossist.
- Solidarisk prissättning och öppen redovisning av samtliga varupriser till samtliga medlemmar: Samma pris till samtliga kunder oavsett butiksstorlek och butikskoncept. Öppen redovisning gäller inte för de enskilda butiksavtalens villkor. Denna och övriga regler gäller dock inte för Nära Dej-handlarna och för andra köpmän med varuleveranser från ICA:s nya småbutiksgrossister.

Rättvis fördelning

Begreppet finns inte för ICA-handlarna. För den egna företagaren är det nya idéer och egen förmåga att bemöta problem som avgör lönen. Köpmännen tittar inte snett på den som lyckas bättre än andra. Det är som inom sporten. Man gratulerar varandra till framgångar. Annat är det med penningdopade kollegor. Idén med köpmannaägd grossist var inte att göra de små handlarna fattigare och ge hjälp till de stora köpmännen. Någonstans fanns det en social dimension med i begreppet ICA-idén. Att ta marknad från de stora etablerade stadshandlarna och flytta ut den till bostadsområden innebär en outtalad men faktisk omfördelning. Regeln en köpman en butik innebär att kedjeföretagare inte får tjäna pengar på ICA-konceptet.

Så länge ICA-handlarna var tvingade att själva skaffa riskkapital till sin butik, såg marknadskrafterna och regeln en köpman en butik till att det rådde någorlunda balans mellan ICA-handlarna. Men, -när direktörerna med småhandlarnas kapital från saltade fakturor började bygga egna stora butiker och tillsätta en utvald butikschef med rätt att senare köpa rättigheten att ta hem butikens vinster, då blev situationen en annan. En avtalshandlare tilldelad en stor butik kan tjäna 3 miljoner och mer. När den nya stora butiken tar marknad från den lilla gamla avtalsfria butiken, då kan den nya årslönen bli 30.000 kr eller konkurs för handlaren. Klyftan mellan dagens ICA-handlare kan alltså vara 100 gånger. Den klyftan är möjlig att uppnå med finansieringshjälpen från ICA. (Siffran tre miljoner är hämtad från mål 117-91 i Strömstads tingsrätt.)

Många större förtroendevalda köpmän har fått sina avtalsfria butiker inlösta av ICA. Däremot ersätts inte de små avtalsfria ICA-handlarna när de blir utstampade av kollektivets butiker. Om den drabbade handlaren är trevlig mot ICA, kan han få ta över en mindre olönsam avtalsbutik. Detta under förutsättning att handlaren trivs med butiksavtalet. Den utstampade handlaren tjänar på att vara tyst i kritiken mot ICA:s affärsmetoder. Avtalsbutiken ger handlaren en ny chans, men oftast blir det nya problem för honom eller henne.

De köpmän som vägrar att ge upp förfoganderätten till den ägda butiken, får finna sig i en tynande tillvaro i skuggan av de nya stora avtalsbutikerna. De avtalsfria handlarna kan ta ned ICA-skylden. Men de små får då inga varuleveranser till rimliga priser från varken ICA eller Dagab. Därmed kan småhandlarna inte trampa fram nya vinnande affärskoncept för närbutiker och andra avtalsfria köpmän. Om de avtalsfria köpmännen fått utvecklas utan saltade fakturor och konkurrens från sitt egna affärskoncept genom stora avtalsbutiker, då hade de kunnat bygga egna små lågprisbutiker.

Idag kostar det enligt ICA 5 miljoner att bygga en mindre butik. Om det är 1.000 avtalsfria ICA-handlare som

stampats ut av ICA:s egna etableringar. Då har de avtalsfria handlarna tillsammans förlorat 5 miljarder. Om ICA hade avtal med butikerna, då hade kostnaden drabbat ICA gemensamt. Många av de befintliga öppna avtalsfria ICA-butikerna har också tappat marknad till ICA-kollektivets butiker. Hur mycket förlorad marknad och utveckling för avtalsfria butiker och små orter är värt vet inte jag.

ICA är ett medlemsföretag och borde använda god affärsmoral. Jag kräver att ICA ersätter mig och avtalsfria ICA-köpmän med förlorat värde på butikerna. ICA borde också ersätta småhandlarna för direktörernas stöld av affärskonceptet ICA. Svenska Mc Donald betalar varje år 10 miljoner dollar till USA för rätten att använda deras affärskoncept. ICA:s avtalshandlare borde betala minst det fyrdubbla med royaltyavgifter till småhandlarna, vilka är de ursprungliga ägarna till konceptet. Avtalshandlarna betalar idag royalty-avgifter till ICA. Men avgifterna är endast till för att täcka avtalsbutikernas förluster. Totalt sett från 1972 torde det fattas 1-2 miljarder till driften med avtalsbutiker. Vilket saltade fakturor från grossistrelsen fått betala. Några tiondels procent av de stora avtalsbutikernas omsättning borde gå till avtalsfria köpmän. Att som nu istället diskutera högre priser till småhandlarna strider helt med de ursprungliga ägarnas intressen.

Medlemsstadgar

ICA-grossisternas ursprungliga kunder betecknade sig inte som ICA-handlare, utan som helt oberoende fria köpmän. De handlade av den grossist som för tillfället hade de bästa villkoren. Hotade och skällde när chauffören inte hade de bästa varorna med sig till de hårt granskande ögonen. Grossistens personal hade det inte lätt alla gånger i den hårda konkurrensen.

Kravet på medlemskap höjdes efterhand. Ett viktigt steg för ICA-konceptets utveckling togs 1964, med krav på ICA:s neonskylt på fasaden. Den färgsprakande skylten gjorde stort intryck på en mörklad landsbygd. Fasadskylten och konsumenttrycket fick handlarna att entusiastiskt skylta upp de gemensamma varorna i ICA-annonser. Söndagarna användes för att plocka bort de röda lapparna på osålda varor. Nya varor fick nya prislappar. Dagens ICA-handlare har att följa omfattande medlemsstadgar. Medlemskapet och därmed rätten till varuleveranser går inte i arv automatiskt. För att få finansieringshjälpen måste man också acceptera några viktiga punkter i butiksavtalet. Tillsammans med stadgarna bildas ett omfattande franchisingkoncept.

Butiksavtal del 2

ICA benämner grossistens finansieringsavtal av butikerna med ICA-avtal eller "Den unika ICA-idén". De köpmän som har sådana avtal med grossisten kallas i denna bok som tidigare nämnts för avtalshandlare eller franchisetagare. Inför lagstiftare och massmedia är ICA mycket angelägna att framställa avtalshandlarna med helt vanliga oberoende köpmän och egna familjeföretagare. ICA blir förgrymmade när butiksavtalen jämförs med franchising. Men man har aldrig använt sin egna tidning ICA-nyheter eller andra media för att förklara skillnaden. Man vill helst inte offentliggöra avtalen för debatt. Franchiseavtalen är mycket skiftande med många olika varianter. Men de fundamentala paragraferna för franchising har de gemensamt med ICA-avtalen. Det innebär bl.a:

- Arbeta - sälja varor efter vissa riktlinjer. Ägaren till ICA:s avtalsbutik kan inte ta sig ur en svår konkurrenssituation genom att trampa egna stigar på ett sådant sätt att det strider mot ICA:s profil. Butiksägaren kan t. ex inte byta skepnad på ICA-butiken till ICA-koncernens egna lågpriskoncept Rimi, utan kollektivets tillstånd.

- ☐ Ägaren kan inte köpa arvsrätten till sin ägda butik. Men givaren är mycket mån om att sälja förfoganderätten vidare till en lojal och trevlig arvtagare. Viljan till arv kan skapa ett behov av falsk positiv inställning till grossisten. Arvtagaren kan även i förtid bli tilldelad möjligheten att köpa en ny och större ICA-butik. Chansen att bli tillfrågad för drift av en större ICA-butik torde ha skapat många hängivna men falska ICA-fantaster. De vill ogärna medge att det är ICA:s egna storbutiker som stampar ut ICA:s avtalsfria närbutiker.
- ☐ Ägaren har ej rätt att avsäga sig ICA:s kontroll av avtalsbutikens bokföring.
- ☐ Avgifter till givaren - säljaren. Från starten 1972 t.o.m. -92 bestod avgiften av 0,6% av omsättningen. Under de tio första vinståren. Idag varierar butikernas avgifter.
- ☐ Tvister mellan avtalsbolaget och ICA får ej avgöras i tingsrättens offentliga rampljus. Tvister skall avgöras av privata skiljemän. ICA torde ha proffs medan avtalshandlaren själv får bekosta en dyr amatör. 1-0 till grossisten för den lilla företagarens rätt att i avtal avsäga sig rätten till den offentliga rättsapparatsens prövning av tvister.

Den nya ICA-idén innebär att en sökande väljs ut att driva ett etablerat företag efter givarens riktlinjer. Tagaren erbjuds att köpa bolagets samtliga aktier förutom den sista. Köpmannen erbjuds alltså att äga sin butik men kontrolleras av kollektivet. Köpmannen tar hem butikens vinster som egen företagare, men betalar avgifter till givaren. För den lönsamma butiken blir kollektivets stadgar viktiga hjälpmedel för ökad lönsamhet. Men för den olönsamma butiken blir stadgarna pekpinna och tvångströja.

Feodaltiden

Arbeta efter strikta regler, bevakning, avgifter varje månad till det stora företaget, ingen automatisk arvsrätt och förlorad rätt till den offentliga rättsapparaten med insyn för allmänheten. Det för tankarna till feodaltiden.

Alla köpmän kan i framtiden komma i behov av en ny butik. Då kan det underlätta att ha en positiv inställning till den stora grossisten. Det är vanligt att hyresgäster både köpmän och andra ger kännedom om och klagar offentligt på sina hyresavtal. Men inte ens köpmän med uppenbart dåliga butiksavtal torde i dagens Sverige vilja ge kännedom om innehållets villkor med hyresavgifter, royaltavgifter m.m. Den köpman som ger kännedom om ett butiksavtal lär inte ha större chans att vid behov få en annan butik. För de riktigt stora butikerna utgör dock grossistens pekpinna snarare instrument för att nå bra vinster. Därmed gör de stora köpmännen sig gärna till förespråkare för avtalsbutikerna och får viktiga styrelseposter. De stora privilegierade avtalshandlarna agerar snarare som feodalherrar för de hårt arbetande små avtalshandlarna. Vars arbete leder till goda villkor för de stora avtalshandlarna. Men med rätt hantering av korten ger det givetvis varje köpman själv möjlighet att bli privilegierad med en stor butik. Risker är därmed att köpmännens röster och attityder till grossisterna blir onödigt tysta och nöjda. Det är inget fel av den lilla avtalsfria handlaren att lyckas bli grossistens privilegierade avtalshandlare. Detta gäller för flera i dagens ICA-styrelse.

Det är inget fel av metallarbetaren att bli chef eller egen företagare. Men om han för sitt nya förvärv använder sig av borgensåtagande från metallarbetarförbundet och dessutom anser sig företräda förbundet då är det enligt min mening moraliskt fel.

Det borde gälla en mycket högre moral för användandet av ICA-förbundets resurser än för den enskilda köpmannen. Han får vara både egensinnig och skrupelfri det är samhällets sak att hantera. Men från ICA-förbundet borde gälla att den enskilda köpmannen inte får större borgensåtagande, lägre ränta m.m. än vad andra köpmän får. Om nu en grossist skall syssla med borgensåtagande?

Många ICA-tjänstemän och Konsum-föreståndare m.fl. har av sin arbetsgivare fått genomgå gratis internskola för butiksdrift. Med en underskrift på ICA-avtalet har de fått rättigheten att driva stora ICA-butiker med oanade

förtjänstmöjligheter och ett minimum av egen insats av riskkapital. ICA:s uppbyggarled med småhandlare får själva bekosta utbildningen på ca 200.000 kr om de har råd. Småhandlarna står därför hopplöst och stampar i kön när gräddan flyter förbi till kollektivets lönsamma butiker. För många branschmän har ICA-avtalet blivit det stora lyftet för personlig utveckling och förmögenhet. Jag känner inte till att någon kvinna blivit utvald att leda en stor butik. Sämre lottade avtalshandlare och nästan hela ICA:s uppbyggarled får finna sig i en tynande tillvaro eller nedläggning, eftersom deras ICA-koncept blir ett mycket effektivt vapen mot dem själva i skapandet av storbutiker.

Branschfolk känner till att franchising innebär förlorad arvsrätt och avgifter till givaren. ICA-avtalet innebär detsamma. Men genom att använda andra ord är det lättare att lägga ut dimridåer och därmed få köpmännen att acceptera modellen med centralstyrning även för mindre vinstgivande butiker. Moroten är mycket liten insats av riskkapital och fast lön direkt under några månader, (från 14.000/mån -93). Om och när butiken ger vinst då skall löneuttaget betalas tillbaka.

Utvald

Man måste givetvis gratulera de branschmän som blir utvalda att leda en stor butik. Det är bevis för stor branschkunskap och ledarförmåga. Många vill framåt med lånade pengar. Grossisternas intåg i de enskilda butikskedjorna har gjort det svårt att låna kapital av bankerna till privata butiker. Då är det naturligt att ta emot kapital från närbutikernas gamla grossist - ICA. Det är också naturligt att varje enskild köpman med alla tillgängliga affärsmetoder bygger sin butik - borg så stark som möjligt. Men de gemensamma resurserna får inte i sig själv bli en trygg borg för några privilegierade köpmän. ICA skulle vara ett verktyg för rent spel och konkurrens med enskilda privata köpmän. Detta för att skapa god välfärd för landet. Det motivet är i vart fall en av grunderna till konkurrenslagens undantag för ICA. Se kapitlet Annonstvangen under avsnittet Jobb åt ICA.

Jag vänder mig också mot att storhandlarna tagit makten i ICA och dikterar villkoren för närbutikerna. Från början var det ju småhandlarnas gemensamma ICA-kapital som gick in som garant för de stora ICA-etableringarna. ICA-direktörerna tycks vilja lura av småhandlarna allt. Ett knep är då att kalla grossistens avtalshandlare för vanliga köpmän, och låta dem representera småhandlarna.

Men samtidigt är det många stora köpmän som har full förståelse för att ICA fortfarande bör vara småhandlarnas organisation. En storhandlare har gett mig förslag om att de små borde ha en extra bonus på inköpen från ICA. Personligen känner jag inga vänskapsgränser utefter köpmannens omsättning. Men tyvärr känns vänskapsgränsen gentemot styrelsemedlemmarna. Skulden till den ojusta konkurrensen och affärsmetoderna mot närbutikerna måste läggas på de förtroendevalda ICA-köpmännen som agerar som notoriska ja-sägare till direktörernas förslag, ser till sitt eget bästa och sparkar nedåt.

Det nionde undantaget

Den nya EG-anpassade konkurrenslagen från den 1 juli -93 gör det möjligt för ICA att precis som förut tvinga in kunderna i annonssamarbete. Köpmän med ICA-avtal, som inte kan eller vill betala och samarbeta i ICA-annonsen får ställa in sig på arbetsförmedlingen. Någon pardon lämnas inte, varken mig eller någon annan. Kollektivets diktatur gäller med Sveriges lag som stöd. EG ger höga böter för sådant.

Konkurrenslagens nionde undantag ger ICA dessutom rätt att precis som förut etablera butiker, sedan säljer man butiksaktierna med hembud och behåller sista aktien. Med hjälp av några punkter i finansieringsavtalet bildas en form av fullmakt för grossisten. Därmed kan ICA driva avtalsbutikerna som franchisebutiker och avtalstagarna - handlarna kan deklarerat ICA:s avtalsbutiker som helt vanliga privatägda företag.

Enligt ICA:s v.d. Roland Fahlin finns det ca. 500 mycket värdefulla butiker. De måste till varje pris behållas inom ICA om regeringen förbjuder hembud på butiksaktier.

Ägandet av butiker är förknippat med registrering, förmögenhetsskatt och andra tråkigheter. Det intressanta är kontrollen över butikerna, det ger direktörerna möjlighet att känna makt för personlig utveckling av egna idéer. Men planeringen av vilka orter som skall ha rätt till butik är intressant för fler än grossisternas direktörer. EG:s regler förbjuder skiljandet av kontrollen från ägandet. Systemet med A och B aktiernas olika röststyrka är förbjudet inom EG. Wallenberg och alla andra måste koncentrera kontrollen till endast de ägda företagen vid ett inträde till EG.

Det nionde undantaget eller det s.k. ICA-undantaget ger grossisten alltså rätten att behålla kontrollen över avtalsbutikerna, detta trots att grossisten formellt inte äger avtalsbutikerna. Konkurrenslagens undantag gäller för frivilliga kedjor med en marknadsandel under 35%. Men ICA arbetar för att få dispens. 2-0 till grossisten för den mjuka lagen. Under förutsättning att EG godtar ICA-undantaget, vilket ICA:s lobbyistföretag arbetar för.

Regeringen kan med lättjans makt upphäva förbundets makt över butikerna. I förhandlingarna med EG kan regeringen inta en lättjefull inställning för ICA. EG vill som bekant inte ha några nationella undantag. Därmed tvingar EG:s lite hårdare konkurrenslagar ICA att ge butikerna större förfoganderätt och större frihet från bl.a. annonstvånget. Då måste ICA åter ägna sig åt närbutiker. Det blir också möjligt för nya grossister att komma till skott.

USA använder inte olika ord vid förlorad arvsrätt av egendom. Företeelsen klassas genom lagstiftning som franchising. Alla franchise-avtal registreras där med offentlig insyn. Vi svenskar har däremot inte skaffat oss rätten att jämföra och granska företagens individuella franchise-paragrafer. Ännu mindre vet vi vilka företag som är franchierade. I brist på lag behöver ICA inte använda ordet franchiseavtal för butiksavtal.

Där grossisten äger butiksfastigheten är betydelsen av butiksavtal mindre viktig. Fastighetsägaren kan stipulera om märkesskylt på fasaden och lägga in franchiseavgiften i hyran. ICA-avtalen kräver mycket lite riskkapital av tagaren men är hårda så till vida att franchisen även omfattar inredningen med frys och kyl. Det vanliga är att franchisen endast omfattar affärskonceptet med namn och skyltar, då kan tagaren fortsätta i samma lokal under annat namn vid en "skilmässa". Hälften av ICA-butikerna torde idag inte ha rätt att ta ner ICA-skylten. Den andra hälften kan ta ner ICA-skylten, men mister då medlemskapet och rätten till varuleveranser från ICA-grossisten. De måste då vända sig till Dagab. När omsättningen understiger 5 milj. har de endast dyra servicegrossister att välja på t.ex. ICA ägda Meny-grossisten.

ICA-avtalen varierar i dag kraftigt. De större betrodda köpmännen tycks ha en form av "muntliga förlustgarantier". De kan etablera en större butik med eget riskkapital efter ICA:s riktlinjer - stadgar. Med god förtjänst kan de senare sälja till kollektivet. Butiken blir då grossistens avtalsbutik. Många köpmän använder sin förtroendevalda tid till att sälja sin avtalsfria butik till grossisten. Det torde vara livets bästa affär för handlaren. Flertalet stora avtalsfria ICA-butiker har på så sätt hamnat i grossistens kontroll.

Varbergs kommun beslöt 1992 att sälja en stor attraktiv butikstomt billigt till en lokal ICA-handlare. Kommunen nobbade möjligheten att låta grossisterna och andra köpa marken till högstbjudande, med motiveringen att man ville ha en obunden köpman. När försäljningen är genomförd kan den av kommunen utvalda ICA-handlaren M. Andersson etablera en ICA-Kvantum butik efter grossistens riktlinjer. Kapitalrisktagaren känner förmodligen grossistens stöd och möjligheten att i framtiden göra en bra affär. Därmed torde även den storbutiken bli en av ICA:s många avtalsbutiker. (Försäljningen i Varberg var sept -93 ännu inte genomförd p.g.a. planändring). I de få fall kommunerna vägrar att samarbeta med grossisterna kan grossistens avtalshandlare lägga in anbud, detta eftersom samhället inte kontrollerar om anbudsgivaren har butiksavtal med grossisten eller inte.

De enskilda ICA-avtalen är okända för kollegorna. Handlaren vet alltså inte om ICA-grannen har förlustgarantier eller inte. Även köpmannens bostad torde kunna hyras av ICA:s fastighetsbolag. Mig veterligen har något enskilt butiksavtal aldrig granskats offentligt. För den avtalsfria köpmannen är det omöjligt att veta förutsättningarna för sin butik när han inte känner till spelreglerna för grannbutiken. Det blir därmed svårt att låna pengar till en butik fri från grossisternas avtal. Både banker och företagare vill av överlevnadsskäl veta marknadens spelregler. Svensk lag

kräver inget offentligt register av finansiering och kontroll av privatägda företag. Endast ägandet registreras.

Alla köpmän vill givetvis ha möjlighet att genom lån finansiera en butik. Men politikerna borde förstå att konsumentpriserna blir onödigt höga om endast grossist-kapital finns att låna. Förbjuds möjligheten att låna av grossisten öppnar förmodligen bankerna åter sitt intresse för köpmännens egna idéer.

Grossistargument

ICA:s argument för att finansiera butiksledet är att de två övriga grossisterna har egna butiker. Man bör dock inte glömma att många stadshandlare anslöt sig till ICA eftersom man var trött på att inte veta vilka butiker som fick ett eller annat stöd från dåtidens grossister i seklets början. Dagens ICA-styrelse tycks resonera som de etablerade grossistdirektörerna. Men det är definitivt inte deras värderingar som byggt upp ICA. Om dagens ICA-styrelse inte klarar av att bana vägen för oberoende köpmän. Då bör styrelsen söka annat jobb. Men löner och butiksavtal ger förmodligen styrelsen alltför god avkastning. Om det inte är lönsamt med just konkurrens mot små ICA-butiker då finns det mängder med projekt att lägga resurserna på. Det vore mer naturligt för ICA än LRF att ha en egen bankrörelse på landsbygden.

ICA-

aktien

Varje ICA-handlare är skyldig att köpa aktier i den gemensamt ägda ICA-koncernen. Antalet aktier bestäms av köpmannens butiksomsättning. Inom ICA EOL var vi skyldiga att inneha fyra aktier per omsatt miljon. I mitt fall med 2,5 milj. i omsättning blev det åtta aktier. Maximalt hade jag rätt att köpa 16 aktier. Värdet på mina åtta aktier var 1985 5.440kr. Genom splitt och organisationsförändring blev de åtta A-aktierna 192 C-aktier i ICA-handlarnas AB. Man har numera även försett koncernaktierna med hembud, vilket innebär att handlarna endast kan sälja aktierna till ICA. Kollektivet bestämmer därmed både försäljningspris och inköpspris. Aktierna är en form av andelsbevis. Men det står inte så och det har vilselett många.

Börsstyrelsens bortgångne styrelseledamot John Edward Johnson spekulerade, köpte och värderade substansvärdet på sina ICA AB B-aktier 1985 till 8.000 kr st. På den tiden löste ICA in aktierna för 140 kr. Observera att ICA EOL och ICA AB vid denna tid var ekonomiskt helt skilda bolag, aktiepriset var nedtryckt i båda bolagen men någon direkt jämförelse kan inte göras. Många aktörer på penningmarknaden uppfattade ICA som ett vanligt aktiebolag och började köpa aktier. Aktiespararnas Riksförbund agerade på stämman för höjd kurs. ICA svarade därmed att belägga aktierna med hembud. Notering på börslistorna blev ointressant. Efter påtryckningar från Riksskatteverket höjdes värderingen 1985 med ca. 300%. Och aktievärdet skrivs upp med index varje år, men ger ingen utdelning. De åtta aktierna blev alltså 192 och har skrivits upp till ett värde över 20.000 kr -93. Men trots uppskrivningar ligger den officiella aktiekursen mycket långt under substansvärdet. Aktien är en form av andelsbevis och endast ICA-handlare får köpa aktier. Detta för att ICA skall kunna arbeta efter sin målsättning med de privata småhandlarnas bästa. Ett börsnoterat ICA-bolag blir tvingat att arbeta för koncernen och dess avtals-butikers bästa. Om ICA tvingas deklarerera marknadskurs får nyblivna handlare finansieringsproblem eller förmögenhetsskatt vid köp av koncernaktier. Enligt bedömare är även dagens C-aktie i närheten av den värdering som John Edward Johnson gjorde för B-aktien. Men låt oss leka med en mycket låg värdering på 3.000 kr. Dagens officiella värde är ca. 120 kr. alltså en rejäl vinst vid en börsintroduktion. Köpmän med en omsättning på 100 milj. och ett aktieinnehav på 9.600 st har därmed ett värde på 28,8 miljoner. Men det är först vid en börsintroduktion som värdet blir reellt. Andra ägare med vanliga krav måste då träda till vid ägarbyten av butikerna. Marknadsvärdet på affärskonceptet ICA torde dock ha minskat med försäljningen av BOB-industrier.

Börsintroduktion

ICA:s avhoppade styrelseledamot och numera ledamot i sparbanken, Jan-Olle Folkesson anser allmänt att en

börsintroduktion ger företagens direktörer en tydligare signal när de gör fel eller rätt. Penningmarknadens aktörer anses tydligen mer granskande än demokratiskt valda ledamöter.

Många handlare i uppbyggarledet är djupt besvikna på ICA:s metoder mot den fria köpenskapen. Några av dem försöker med hjälp av advokater kräva ICA på full ersättning för aktien beräknat på substansvärdet. Aktiens värde har ju bland annat stigit på grund av att kollektivet inte behövt ersätta utstampade småbutiker inom ICA-familjen. ICA:s egna små avtalsbutiker från 70-talet måste de däremot givetvis ta kostnaden för, vid nedläggningar eller dålig lönsamhet. ICA och deras utplockade köpmän har gjort konststycket att först locka till sig gratis riskkapital med billig arbetskraft och sedan skörda frukterna i lönsamma storbutiker.

En jämförelse kan göras med ICA:s samarbetspartner i Finland. Kesko är börsintroducerat, parterna tog beslut om korsvist ägande. För 150 milj. fick ICA 3% av aktierna i Kesko. För motsvarande summa köpte Kesko B-aktier i ICA-handlarnas AB. Hade ICA varit börsintroducerat skulle kursen reagera direkt. Nu händer ingenting. Oavsett bra eller dåliga affärer skrivs aktien upp med index varje år. Kesko är den första utomstående ägaren som släppts in medvetet. Inte ens småbutiksgrossisternas köpmän får bli delägare. Det märkliga är att Kesko har en helt annan företagskultur, med kontroll från penningmarknadens aktörer på finska börsen. Medan ICA styrs av det åtminstone formellt ideella ICA-förbundet. Frågan är om börsföretaget Kesko kommer att acceptera regeln en köpman en röst för sitt aktieinnehav, eller kommer Kesko med full styrka att tala för en börsintroduktion av ICA? Vad händer med hembudsskyldigheten vid ett inträde till EG? En mångdubbling av kursen på ICA-aktien skulle ge Keskos aktieägare ett gott lyft. Önskemål från Kesko skulle kanske kunna tagas som en intäkt för börsintroduktion av ICA i framtiden.

Medlemsstadgan stipulerar att ICA skall medverka till att köpmannen säljer tillbaka sina aktier vid en nedläggning eller överlåtelse av butiken. ICA anger inte att det finns andra värderingar av aktiekursen. Endast ICA:s officiella pris på 120 kr för C-aktien och 1.500 kr för B-aktien anges. Många köpmän följer stadgan och säljer ICA-aktierna vid en nedläggning. Vid en börsintroduktion får det utstampade uppbyggarledet av småhandlare därmed ändå inte del av vinsten ICA gjort på deras affärskoncept. Dessutom skulle en börsintroduktion göra slut på småhandlarnas dröm för all framtid. Men begäret efter stora butiker med litet riskkapital och snabba pengar kanske redan gått så långt att småhandlarnas verktyg gått om intet. Om inte nya tankar och tider tar vid. I vart fall är det dumt av småhandlarna att låta kollektivet lösa in aktierna för en billig peng. Flertalet köpmän har bytt ut sina B-aktier till C-aktier. ICA:s agerande med att uppmana handlarna till inlösen av aktierna för 120 kr utan att ange att det finns andra värderingar är inte det en form av bedrägeri? På så sätt har både makt och ägande övergått från oberoende småhandlare till stora avtalshandlare. Personligen anser jag att småhandlarna bestulits av både sitt företag och affärskoncept genom bedrägliga beslut i styrelsen utan omröstning bland medlemmarna.

Vid inlösen av aktier anger ICA inte att kapitalvärdet och substansvärdet är långt större än det officiella priset. Styrelsen har garanterat att det är otänkbart med en börsintroduktion. Men styrelsen är känd för snabba ryck. Hjälpen till Dagabs motsvarighet i Norge och försäljningen av BOB var också oväntade. En vacker morgon kanske de stora ICA-handlarna vaknar som aktiemiljonärer.

ICA:s affärskoncept

(gentemot handlarna)

ICA-idén:

Idén utgjordes både i skrift och verklighet under lång tid av en social och solidarisk dimension från grossist till handlare. Grossistens försäljningspris för varje vara är fortfarande ungefär det samma till alla ICA-butikerna och redovisas öppet i sortimentslistan.

Öppen redovisning, hårda förhandlingar vid inköp av varor och lika pris till stora och små butiker, samt värnandet om den fria köpenskapen fick handlarna att köpa både varor och aktier helt frivilligt. Något gemensamt annonstväng för kampanjpriser fanns inte. "Nära Dej-handlare", andra småhandlare och oliktankande utestängdes inte från

förmåner, beslutsfattande, delägande och leveranser med "normala priser". Idén utgjorde drivkraften, bränslet för att skapa ICA-rörelsen. Officiellt betyder grundidén fortfarande mycket vid kontakter med myndigheter och mediafolk. Den gamla fina sammanhållningen finns kvar bland storhandlarna. Se även det tidigare avsnittet ICA-idén.

Fullständigt dagligvarusortiment och litet till:

Allt från korb till snus. Kaffefilter till bryggare. Sytråd till byxor. Blommor och färg. Mästare på frukt och grönt. Egen tillverkning av BOB-produkterna med råvaror från frukt och bär. Ett eget populärt varumärke betyder mycket för framgång. Mindre populära egna varumärken kan dock bli en stor belastning om de används för mycket i marknadsföringen. Man har därför sålt Svea konfektyrprodukter och minskat ägarandelen i Luxus kafferosteri. ICA låter även många varor "licenstillverkas" licensförpackas under de egna varunamnen Brilliant, Diva m.fl. "Private brands" tycks dock aldrig nå de framgångar som varor producerade i egna fabriker kan få. Utan egna fabriker är det svårt att nå fullt förtroende, kvalitet och långsiktighet som krävs för att skapa det där extra varumärket.

BOB industrier:

Den 27 maj -93 kungjorde ICA-nyheter delårsrapporten för BOB - billiga och bra produkter. Plus sex procent och lansering av den nya produkten RisiFrutti med hjälp av Pernilla Wiberg. Veckan efter var en mycket oväntad försäljning av företaget ett faktum. Förmodligen var företaget världsunikt. 50% av den svenska marknaden för saft, sylt och färdigmat i rullpack. Detta trots att produkterna endast säljs i ICA-butikerna med en marknadsandel på 34%. Folk tycktes gå man ur huse för att köpa saft och sylt i ICA-butiken. Mig veterligen är det ingen annan kedja i världen som hade en större magnet. ICA-handlarna kramade varumärket hårt och förbjöd det till och med i sina egna servicegrossister. Detta i rädsla för att BOB skulle komma på villovägar och bli en konkurrent till ICA-butikerna.

I jakten på kapital för nya butikssatsningar har styrelsen sålt BOB till Norge. Av ideologiska skäl fick BOB inte lämna ej kostnadsrelaterade bidrag till storhandlarna. De har uttryckt full förståelse för försäljningen. Medan många småhandlare blev chockade, som lanthandlaren Kjell B Eng i Tomelilla uttryckte det. Det betydde mycket för småhandlarna att ha tillgång till produkter med rent spel, som drog kunder. I de mindre butikerna torde marknadsandelen ha uppgått till 90-100% för BOB saft och sylt.

Vinstmaskinen betydde också mycket för ICA finansiellt. 5% av omsättningen i ren vinst kombinerad med hög marknadsandel är svårt att slå. Även om KF och alla andra säljer sina industrier, är det enligt min mening vansinnigt att sälja en bit av en vinnande kombination. Värre konceptförstöring torde vara svårt att uppnå.

Fruktkokeriet startades under krigsåren av lanthandlaren Frank-Olof Jansson i affärsfastigheten. Hakon Swenson blev intresserad 1948. Tillverkningen flyttade till en inköpt snickerifabrik. Frank blev v.d., produktutvecklare m.m. Med ICA-grossistens säkra avsättning expanderade Kumla-kokeriet till en av landets ledande livsmedelsindustrier.

Social gemenskap:

För de handlare som har tid och råd med gemensamma aktiviteter, har ICA ett brett utbud att välja på. Sportvecka i Åre, konstklubbar, tjejfester m.m. Tillsammans med veckotidningen ICA-Nyheter och allt annat informationsmaterial bildas ett socialt kitt som håller ihop rörelsen. ICA-Nyheter nr 33 -93 presenterar ett helt uppslag med styrelseledamoten Doris Sundholms dagbok. Vi får veta att Doris är lanthandlare från Värmland med en omsättning på sju miljoner. Här följer en glimt ur dagboken:

"Mässorna har gett mig ovärderliga kontakter och vänner för livet. Där har jag upplevt ICA från allra härligaste sidan. T.ex. vår festkväll med 100 kvinnor och 6 karlar. Vilken stämning. Och vilken service från ICA-parti mellansverige med Lasse P och Janne A i spetsen som överraskande ställde upp som kvällens kypare. Och våra herrar Fahlin, Gunnarson och Lindborg som bjöd på en ny sida av sig själva. De visade sig lika proffsiga på underhållning som i sina dagliga positioner. De bjöd på en bejublad minirevy.

Vilket förtroende man får för dem som ställer upp på sådana här "tjej-fester". Jag upplever dem inte längre som några "höga direktörer" som får knäna att skaka om jag någon gång måste prata med dem. Efter en sådan här kväll högaktar jag dem ännu mera, men barriären mellan "lilla jag" och "stora dom" är för all framtid bruten. Önskar att alla inom ICA-rörelsen fick uppleva samma känsla".

Fullständigt sortiment av tjänster:

Tillgång till och för handlaren billiga konsulter vid svåra plötsliga problem med myndigheter, organisationer, rån etc. ICA-kundkort, ICA-förlaget med bl.a. ICA-kuriren. Utbildning, träffar, resor etc. betyder mycket för sammanhållningen. Fullt sortiment av tjänster, utbildning och social gemenskap är det som gör varugrossisten till fullsortimentsgrossist.

Genuin ICA-butik

Många ICA-handlare har krävt att styrelsen även ser till de små butikerna. ICA har flera medarbetare som med full och äkta glöd talar för småhandlarna och den gamla ICA-idén. År 1993 hade informationsapparaten parollen "den genuina ICA-butiken".

Men samtidigt har ICA långt fler medarbetare som arbetar för avtalsbutikerna. Lågriskonceptet Rimi är en ny möjlighet för avtalsbutikerna att komma ur en svår situation. Framförallt är det avsaknaden av rättigheten för små avtalsfria ICA-förbundare att konvertera till ett eget lokalt butikskoncept, som stampar ut småhandlarna från ICA-förbundet. ICA-styrelsen är mästare i dubbla budskap.

ICA:s servicegrossister

Förutom den reguljära ICA-grossisten har koncernen ett antal servicegrossister för leveranser till nya småbutiker, servicebutiker och storhushåll. ICA-grossistens tjänstemän hänvisar idag småhandlarna till ICA:s servicegrossister Meny och Heidenborg snabbgross, med butikskonceptet Nära Dej med ett hjärta i rött. Ca. 300 handlare använder konceptet och kedjan växer. Enligt tjänstemännen är Meny inte dyrare än ICA. Det kan vara sant på enstaka varor. Men Meny för inte vidare ICA:s kraftiga extrapriser och lågpriser. Meny torde i genomsnitt ligga 15%-25% högre i pris jämfört med ICA:s kampanjpriser vilket omfattar ca. 800 varor av det snabbomsatta märkessortimentet. ICA-handlarna kan alltså vid kampanjerna bunkra upp och på så sätt klara sig undan höga priser på ca. 800 snabbomsatta varor. Den reguljära ICA-grossistens kampanjpriser och lågpriser får alltså inte småbutiksgrossistens kunder del av. ICA-styrelsen låter den lilla grossisten klara sig på egen hand utan den reguljära grossistens draghjälp. Till skillnad från lågprisbutikerna tycks även servicegrossisten använda sig av mjuka förhandlingsmetoder. Fabrikanten får därmed bättre resurser till de stora butikernas tuffa förhandlingar. Servicegrossisterna är direkt ingen bra affär för ICA. Men de har den effekten att de stoppar bildandet av nya grossister med tuffa förhandlingar för småbutikerna. Det är viktigt att fabrikanterna kan göra förtjänster och därmed ha prutmån för de stora butikerna. ICA har valt att sälja BOB industrier med 5% av omsättningen i ren vinst medan man behåller servicegrossisterna med mycket lägre resultat. Epoken med lika villkor till små och stora köpmän i stad och landsbygd är död. ICA:s ursprungliga ägare har spelat bort vapnet för nya köpmän i samma situation som bildarna av ICA en gång var i.

Å andra sidan är det lätt att bli kund hos servicegrossisterna. Registrering ordnas direkt på plats och kontant betalning är allt som krävs. Någon bedömning från ICA-handlarna görs inte. Bankgarantier krävs inte eftersom betalning för varorna sker vid köpmannens lagerdörr direkt till grossistens chaufför. I ärlighetens namn skall det också medges att konfektyrer med kampanjpriser har servicegrossisterna ett större utbud av. Under min aktiva handlartid köpte jag godiset på "snabben" och det andra av ICA:s reguljära grossist. Men Nära Dej-handlarna får alltså inte besöka eller beställa varor från ICA:s reguljära grossist. Den är endast till för ICA-förbundets medlemmar.

Nära Dej-handlarna hade heller inte rätt att sälja BOB-produkterna. Saftflaskorna och syltburkarna m.m. fick

därför andra etiketter med namnet Corona. Detta blev givetvis en fördyring som konsumenterna fick betala. Det dyra systemet med dubbla namn, kartonger, marknadsföring etc. gjorde att Corona sortimentet fick hållas mindre än BOB-sortimentet. Men innehållet och förpackningarna var exakt identiska. I BOB-fabrikens produktionslinje gjordes alltså ingen skillnad för närbutikskunderna.

Motivet till försäljning av BOB-fabriken var att man ville bredda marknadsområdet för BOB. Men sanningen var att ICA-styrelsen förbjöd fabriken att sälja BOB-produkterna utanför de egna leden. Det okända namnet Corona och ett extra högt pris tilltalar ju inte många. Motivet till konceptförstöringen har varit något annat. Det är inte brottsligt att göra dåliga affärer.

Samma trick kör ICA för licenstillverkade produkter. Varumärket ICA HANDLARNAS produkter är i Nära Dej-butikerna förpackade med Coronas etiketter. Kokos 200 gr kostade den 28-9-93 hos en av ICA:s avtalshandlare i Trollhättan 4,30 kr. ICA:s privata Nära Dej-handlare en bit därifrån tog 5,40 vilket är 25% mer för samma vara. Detta utan att den lilla närbutikshandlaren garanterat har högre marginal för produkten än vad ICA-handlaren har. ICA-handlaren kanske har köpt varan till kampanjpris och säljer med högre marginal vid normalt konsumentpris. Å andra sidan tjänar ICA-handlaren mindre när produkten säljs till kampanjpriset 2,90 kr. Tricksen är många för att konsumenten skall ta bilen till butiken och för att politikerna skall tvingas samarbeta med grossisterna för att få det för konsumenterna billigaste affärskonceptet.

På grund av sin bristande vilja och förmåga till annonssamarbete är Nära Dej-handlarna utestängda från ICA-förbundet och ICA:s reguljära grossist. De får alltså varorna från andra ICA-ägda grossister till högre priser på identiska varor. Trots liten annonsering är Nära Dej-handlarnas omsättning i många fall större än de små äldre ICA-butikernas omsättning. Men utan medlemskap i ICA-förbundet behöver ICA:s storhandlare inte oroa sig för småhandlarnas önskemål om lika villkor.

För att bibehålla apartheidsystemet med åtskillnad av stora och små köpmän använder man dubbla system med lagercentraler och varubilar. Då är det inte fråga om att spara på energi för det miljömedvetna och ideella ICA-förbundet. Tidigare användes den ordinarie lagercentralen för alla varutransporter.

De höga priserna till Nära Dej-butikerna tvingar dem att bli servicebutiker. Det normala vore annars att de i många fall tidigare ICA-butikerna höll normala priser, men utan kollektiv ICA-annonsering.

Ordförande Hjertberg är ytterst ansvarig för åtskillnaden av små och stora köpmän. Hjärtlige Hjertberg behöver ett ruttet system för att finansiera donationer i TV-galor m.m. Cancerfonden skall varje år ha ca. 20 miljoner av ICA.