

# OLIKA FÖRETAGSKULTURER

När vi pratar om den egna företagaren menar vi ofta den fria företagaren. Han eller hon äger sitt företag och brukar det efter eget huvud. ICA, Dagab och många storföretag har dock en helt annan syn på det lilla egna privata företaget. Vi har fått ett nytt begrepp med franchising av det privata företaget. Entreprenörer, företagare och arvtagare har en intressegemenskap med högt risktagande. Medan anställda företagare och franchise-företagare bildar en andra grupp med större trygghet och mindre frihet.

## ENTREPRENÖRER

Ordet entreprenör stod tidigare för en person som åtog sig att utföra ett arbete efter bestämda riktlinjer för en på förhand bestämd ersättning, främst användes ordet inom byggsektorn. Orden entreprenadföretagare eller uppdragstagare används i nämnda sammanhang. Idag ute i samhället och i denna bok står entreprenör för nyskapare.

För många utgörs den egna företagaren av entreprenören. Han äger sitt företag och utvecklar det efter eget huvud med full kontroll. Endast myndigheterna har insyn. I stället för lön måste de satsa eget riskkapital i inledningsskedet. De besitter ofta en stor vilja till risker och chanser. De drivs av en sorts idealism till att testa sina egna idéer. Vilka sällan hämmas av konkurser och personliga nederlag. Ibland kan de ha något mindre osynligt handikapp, språk, fysiskt, etc. Då är det bra att kunna jobba i sin egen arbetstakt.

Förmögenhetsskatten har tvingat de mest framgångsrika utomlands. Andra har valt att sälja sitt företag till ett storföretag, för att kunna bo kvar i Sverige. Många entreprenörer kommer i kläm av lokala politikernas byråkrati och finner det för gott att flytta. Det är förmodligen med stor sorg entreprenören flyttar, när det sker p.g.a. lagar och förordningar. Inte ens 10% av entreprenörerna torde komma upp i industriarbetarens lön. Men det är svårt att värdera förmåner och frihet. ICA:s uppbyggarled torde till 90-95% bestå av lågavlönade entreprenörer med en arbetsvecka på 60-70 timmar. De tog för sig av den nya handelsfriheten och de ekonomiska möjligheter som köpmannaägda grossister gav dem. Småhandlarna sågs ofta över axeln och inte som entreprenörer. När de etablerat sig och tagit fram ICA-märket blev de ansedda företagare. Gränsen mellan mindre klok företagare och entreprenör är svår att dra. Likaså är det svårt att dra gränsen mellan entreprenör och företagare. Detta avsnitt får därmed stå för båda företagartyperna.

### Förmögenhetsskatten

Många retar sig på miljonärernas sätt att använda miljonerna. Förmögenhetsskatten gör därmed nytta för samhället. Skatten är idag 1,5% på förmögenheter över åtta hundra tusen kronor.

För att förverkliga stolliga idéer krävs det riskkapital. Banker och institutioner måste känna ansvar inför styrelser. De varken vill eller kan riskera kapital i onödan. Många stolliga idéer är till ingen nytta. Men om bara en av hundra är bra, kan det ge hela landet ökad välfärd. En förutsättning för att entreprenörerna skall kunna finansiera vilda idéer är att det finns obyråkratiskt och "oansvarigt" kapital.

En bättre inkomstkälla än förmögenhetsskatten vore att bekämpa den ekonomiska brottsligheten och omoralen. Då skulle det förmodligen i en del fall bli fråga om konfiskering istället för skatt. Men då krävs det mer omfattande och kraftfullare lagar. Viktigt är det också att registrera vem som kontrollerar vad via en franchiselag.

## ARVTAGARE

De skall föra in det ärvda företaget in i en ny tid med nya produkter, metoder, förutsättningar och möjligheter. Företagens spelregler ändras i allt snabbare takt. T.o.m. etik, moral och värderingar ändras. När det gamla företaget försöker uppnå vinst i det nya marknadsläget förlorar ofta det gamla sociala kontaktnätet. Det leder till konflikter. Arvingen är ofta uppväxt, inskolad och fäst vid det ärvda företaget. Ligger företaget fel i tiden har skolan gett fel kunskaper. Det är inte lätt att ställa om ett företag med fel kunskaper. Ligger företaget rätt i tiden blir det en språngbräda för ökat företagande. I dagsläget skulle jag inte vilja vara inskolad jordbrukare, men i en krigssituation kanske det inte är så dumt.

Många ICA-butiker har gått i arv. På 70- och 80-talen var det vanligt med en tredje generation. Den fjärde generationen är kraftigt decimerad. ICA:s nya affärsmoral mot avtalsfria köpmän tycks vara entreprenörernas arvtagare främmande. Hakon Swenson är den bome entreprenören. Med Hakonbolagets ägarförändring 1931 blev Hakon, köpmännens anställda chef. Entreprenören kan titta snett på arvtagaren. Arvtagaren har ofta fått sig berättelser till livs. Berättelser som fått arvtagaren att förstå de hårda villkoren för entreprenörens riskkapital.

## ANSTÄLLDA FÖRETAGARE

Mångägda företag anställer en chef med uppgifter liknande företagarens. Han skall sitta på stolen mellan ägarna och de personer som skall anpassa företaget i en föränderlig värld. Flertalet löntagare är anställda i mångägda företag. Det kan vara samhällsägda företag, kooperativa eller privata. Är ägarna många och splittrade blir manöverutrymmet stort för v.d. och tjänstemannadirektionen. Egna idéer för direktörernas personliga utveckling går lätt före ägarnas intressen. Direktionens dolda förmåner blir lätt många. Man brukar kalla detta för tjänstemannavälde.

ICA-handlarnas gemensamma företag styrs och kontrolleras av direktörer enligt kritiker. Styrelsens majoritet utgörs dock av ICA-handlare. Numera har majoriteten av de förtroendevalda ICA-handlarna butiksavtal med grossisten. De har alltså av grossisten blivit utvalda att få arbeta med butiksdrift och senare köpa upp butikens aktier så när som på den sista. Med den återstående aktien behåller kollektivet kontrollen över butiken. Köpmän med intresse för avtalsbutiker och förtroendeuppdrag blir enligt min mening snarare en typ av målvakter för direktörernas idéer än dess kontrollanter.

Drygt 10% av ICA-handlare har inte aktiemajoritet i sin butik. Totalt är ICA-handlarna ca. 2.700. 296 av deras butiker ägs av kollektivet och redovisas därmed som dotterbolag till ICA-koncernen.

Ägarnas förtroendevalda representanter har endast fritiden att ägna för kontroll av koncernens verksamhet. Inom ICA har handlarnas representanter inga egna tjänstemän för kontrollverksamhet. F.o.m. hösten -93 arbetar dock ordförande Hjertberg på heltid som ombud för handlarna. För samhällsägda företag finns Riksrevisionsverket som ett hjälpmedel för politikernas kontroll. I privata börsbolag ställer Aktiespararna ibland svåra frågor. Frågan behöver inte besvaras om svaret anses skada bolaget. Aktiebolagslagen är mycket bra för direktörer. Företag med många små ägare är svåra att kontrollera för ägarna. Varje företags direktion har givetvis tjänstemän för att kontrollera verksamheten.

## FRANCHISETAGARE

Ordet franchiseföretagare kan sägas stå för en person som åtar sig att som egen företagare leda t.ex. en filialbutik efter moderbolagets (franchisegivarens) bestämda riktlinjer. I denna bok används ordet franchiseföretagare synonymt med avtalshandlare. I grossisternas språkbruk finns oftast ingen skillnad om köpmannen har butiksavtal med grossisten eller är oberoende. Alla kallas handlare.

Franchisetagarna är för många ett relativt nytt begrepp och innebär en helt ny företagarkultur. Tagarna är ett suddigt begrepp mellan anställd chef och egen företagare. ICA benämner systemet med "Den unika ICA-idén med

butiksavtal". Jämförelse kan göras med arrendjordbruk. De betalade 10% av skörden till markägaren. De hade inte arvsrätt eller överlåtanderätt. Det har inte franchisetagaren heller. De betalar också royalty varje år till det stora företaget - franchisegivaren.

En anställd chef kan bli mycket dyr med alla sociala förmåner. Förluster i det lilla företaget får moderbolaget ta, även om butikschefen varit slarvig. När det stora företaget behöver en anställd föreståndare i en butik eller mindre dotterbolag utgör franchiseföretagaren ofta ett billigt alternativ. Tagaren erbjuds att köpa majoriteten av butikens aktier och deklarerar därmed som egen företagare. Arbetslivets trygghetslagar kringgås på så sätt. Vi har fått en sorts anställda företagare utan den anställdes skyddsnät, men med status som egna företagare.

Med eget företag har vi inbegripet rätten att driva företaget med full förfoganderätt efter eget huvud. "Den unika ICA-idén" innebär att man äger företaget men driver det inom kollektivets ram.

## För och nackdelar

För entreprenören är det betydligt billigare att välja ut en franchiseföretagare för att leda en butik. Tagaren arbetar som en anställd försäljningschef, men med eget socialt ansvar. Butiksföreståndaren kostar mer och är inte lika beroende av butikens framgång. Tagarna får förhoppningsvis all den hjälp de behöver och blir inte förda bakom ljuset av givaren. När vingarna bär kan de dock inte flyga vart de vill som den fria företagaren kan. Detta blir för många en tragisk upptäckt. De omfattande avtalen på kanske tio sidor gör ingen sådan sammanfattning. Tvärtom givaren pekar istället på alla fördelar med eget företag. Företagarämnet har bråttom med starten. Konkurrensen om platsen och riskkapitalet är hård har tagaren ofta fått veta.

Vi hade knappast fått något High Chaparall, Sommarland, IKEA, Tetra Pak etc. om deras ägare börjat som franchiseföretagare. Å andra sidan är franchising ett viktigt verktyg för entreprenörens utveckling av sitt affärskoncept och idéer. För den enskilda köpmannen kan franchising vara ett viktigt verktyg för att få lönsamhet på köttavdelningen. Tivoliägaren kan få ordentlig fart på karusellen genom att franchiera den.

Franchising kan vara den enda utvägen för en köpman med behov av mer kapital t.ex. vid en utbyggnad. Han säljer kontrollen av sin avtalsfria butik till en butikskedja. Och fortsätter driva butiken med eget företag under det gamla firmanamnet. Men hur kommer företagarens barn och barnbarn att reagera när de finner att de inte har automatisk arvsrätt till sitt egna företag. I en omöjlig konkurrenssituation måste de ha storföretagets tillstånd för att byta affärskoncept. Går tagaren till tingsrätten kanske storföretagaren kommer med ett avtal som för tagaren från den offentliga rättshjälpen.

Det är en helt annan sak med vanligt delägarskap. Då utvecklar man företaget tillsammans efter egna huvuden och inte efter ett stort företags avtal. Var och ens kunskaper och aktier växer lika mycket. Hakon Swenson ville utveckla sitt delägarskap i grossisten Manne Tössberg till en köpmannaägd grossist. Det blev nej, men Hakon kunde ta med sig full information och kapital till det nya Hakonbolaget.

Enligt min mening får det inte bli så att en storföretagare skriver franchiseavtal med hela ortens småföretagare och ger dem strikta rutiner, förlorad arvsrätt m.m. Det är heller inte bra om stora institutioner som ICA, KF och Dagab franchierar en hel yrkeskår. Idag sker detta utan samhällets rätt till insyn och registrering. Samhället mister då möjligheten att stifta effektiva konkurrenslagar. Välfärden sjunker om delar av samhället går in i ett feudalt tänkande. Där behovet av arv kan locka franchisetagaren till tyst kritik av den stora givaren. Stora företag och samhället borde förbjudas att använda franchise-verktyget. Medan det med rätt franchiselagstiftning kan ge både entreprenör och tagare glädje och ökade exportintäkter för landet.

Efter kursen på Sandö deltog jag i följande debatt om franchising i Dagens Industri och HTF tidningen (handelsjänstemanna förbundet) våren -87. Dagens Industri tog ej med avsnittet med ICA-exemplet. Svaren därifrån blev därmed annorlunda och redovisas inte här.

## tidningen 24 april 1987 Franchising = Nyfeodalism

Feodalismen innebar att den lilla livegna bonden fick bruka den stora feodalherrens små jordbruk. I utbyte för rätten till "eget företag" tvingades bonden utföra dagsverken och lämna i från sig en andel av produktionen.

Dagens franchising kan exempelvis innebära att tagaren successivt får köpa upp 99% av aktierna i sitt franchise-företag. I annonser lockar givarna ungdomar med att bli sina egna. Tagarna kan dock aldrig köpa överlåtanderätten eller arvsrätten till sitt 99% ägda företag. Till skillnad från bankernas utlåning behåller franchise-givarna för all framtid röstmajoriteten med sista hembudsaktien. Tagarna tvingas dessutom betala royalty, en form av skatt till givaren. Denna hjälper då tagaren med marknadskrigföring. Hjälp med marknadskrigföring och kapital är givetvis livsviktigt för den lilla företagaren men absolut inte livegenskap. Ordet franchise kommer från franskan och betyder skattebefrielse. Men dagens franchising har absolut ingenting med skattefrihet att göra. Tvärtom! Hårt bindande avtal och pålagor liknar en ny form av feodalism.

"FRAMGÅNG GENOM FRANCHISING" är en intressant bok av Hans G Tonndorf. på sid 55 står det:

- "Tagarna förstår oftast inte innebörden i de omfattande juridiska formuleringarna".
- "Mycket få jurister är insatta i franchising med dess avtalsvariationer".
- "Tagarna får lita till muntliga utfästelser".

### Positivt för vissa

Franchising är ett utmärkt sätt att exportera ett koncept, arbetsmetod, idé, tjänst, vara m.m. Det är en perfekt förutsättning för att skapa likformighetens samhälle. För många är det underbart att kunna äta samma Mc Donald hamburgare i vilken stad och land de än kommer. Det måste vara underbart för det totala kommunistiska samhället att kunna rycka undan eller förändra franchisen (avtalet, förmånen) när någon företagare har alltför avvikande åsikter hur företaget skall drivas. Översta steget i människans behovstrappa är självförverkligande och eget skapande. Det kan franchising aldrig ge franchise-företagaren.

*Människans behovstrappa enligt Maslow*

Eget skapande,  
självförverkligande  
Uppskattning,  
erkänsla,

status, självansvar  
Gemenskap,  
kontakter  
Trygghet

Fysiologiska  
behov (pengar)

## ICA-exemplet

ICA-koncernen vill av skam inte ens kalla våra ICA-avtal för franchising. I ICA-styrelsen sitter s k representanter för handlarna. Representanterna talar sig gärna varma för ICA-avtalen. De sitter i koncernens bättre skikt med garantier mot förluster och stora avtalsbutiker, ibland butikspalats av typen Kvantum och Magnum. Deras årslöner kan vara uppemot miljonen. I de fallen är det egentligen snarare fråga om insideraffärer med utvalda butikshefer. Vilka vill ge sken av att vara vanliga ICA-handlare med en årslön av 100.000 kronor och 60 timmars arbetsvecka. Tagare som utvalts att leda en god franchise, väljs ut under trevliga öststatsdemokratiska former, att sitta med i koncernstyrelsen. Tyvärr arbetar vissa smarta franchise-givare på beskrivna sätt. Till saken hör också att ICA:s franchise-givning har stampat ut en stor del av vårt uppbyggarled med fria oberoende köpmän.

## Lagstiftning viktig

I USA har man stiftat lagar till gagn för tagarna. Lagarna höjer tagarnas status och anseende. Därmed blir det mera attraktivt att bli franchise-tagare. Det är bra att franchise-givarna har bildat en förening. Givarna är dock inte skyldiga att bli medlemmar och ännu mindre följa dess regler. Tagarna har bildat beroendehandlarnas förening. En lag som ger allmänheten och tagarna insyn och möjlighet att jämföra enskilda franchise-avtal är till gagn för tagarna.

Lars-Åke Larsson

I följande nummer av HTF tidningen svarade ICA EOL AB:s Fackordförandekonferans följande:

## ICA - ett värn mot franchising

I nr 7/87 förekommer en insändare om franchising som väckt vår förvåning. Till att börja med undrar vi vad denne Lars-Åke Larsson är för en kufisk figur. Är han HTF-medlem eller vad? Uppenbarligen vet han i vart fall inget om hur det fungerar inom ICA eller hur ICA-rörelsen är uppbyggd. Varför annars denna förvirrade sammanblandning mellan ICA å ena sidan och franchisesystemet å den andra sidan. Ändå skriver han om ICA som "vår" organisation som om han vore ICA-köpmän. Men varför skriver ICA-köpmän i HTF-tidningen och dessutom i syfte att baktala sin egen organisation? Förvisso finns det en hel del att kritisera vad beträffar olika former av franchising och nog kan det vara riktigt att beteckna i vart fall dess avarter som en modern form av exploatering. Men just därför är det väl en styrka att vi har en demokratiskt uppbyggd köpmannaorganisation i ICA-rörelsen som kan utgöra ett slagkraftigt alternativ till och ett värn för enskilda köpmän mot framväxande franchisekedjor? Detta är i vart fall den uppfattning vi vill hävda som verkar som fackliga representanter inom regionföretaget ICA EOL AB med dotterbolag och som samlats idag till vår fackordförande-konferans.

Göteborg 1987-04-28

ICA EOL AB:s Fackordförande-konferens

(Bengt Toresson uppgav sig senare vara talesman)

Min kommentar:

För ICA-tjänstemännen innebär det en kreativ utveckling på människans behovstrappa att bli avtalshandlare - franchisetagare. Med tjänstemannens position och kontakter är det lätt välja bort sämre butiker och acceptera en butik med framtiden för sig. Därmed är det naturligt att ICA:s medarbetare pratar sig varma för avtalsbutiker och jämför dem med vanliga privatägda företag.

Jag har tidigare vänt mig till ICA-Nyheter i dessa frågor, men fått nej. Det vore naturligare om denna debatt fördes där med småhandlarna.

Erling Lemberg från Stockholm är ledamot av ICA-styrelsen sedan 1986. Han fick HTF-tidningen av en kund. Här följer ett utdrag ur hans debattvar, nr. 10-87:

### Vi ICA-handlare är ägare - inte "hyresgäster"!

Bäste herr Lars-Åke Larsson!

Jag är ICA-handlare sedan 30 år, är 54 år och driver alltså ICA-butik. Jag känner att jag måste svara när du sprider sån smörja.

Förutom att du har direkt fel i ditt sätt att beskriva vår situation som ICA-handlare, så är du oförsämd mot oss styrelserepresentanter. Vi är inte "så kallade". Vi är styrelse-representanter. Och vi är i majoritet och vi är oberoende köpmän. Våra butiker varierar i storlek, precis som övriga ICA-handlares och jag kan försäkra dig att några Öststatsformer förekommer icke i våra led. Du beskriver det hela så oerhört främmande för mig, som om det skulle finnas 3.500 livegna hjärntvättade ICA-handlare i vårt land. Du kunde väl ändå haft den goda smaken och tillstånd att det ändå gått ganska bra för oss.

Till sist, blanda inte ihop franchising med ICA-idén. Vi hyr inte våra butiker och utrustning, vi äger dem! Våra lokaler hyr vi för det mesta, ungefär som vilken köpman i vilken bransch som helst.

Erling Lemberg  
stolt ICA-handlare

Enligt årsredovisningen var ICA majoritetsägare i 499 ICA-butiker den 31-12-86. Alltså mer än 10% av butikerna. ICA är i lag tvingade att redovisa antalet butiksdotterbolag. Antalet butiker som har avtal med grossisten redovisas däremot inte. Lembergs svar vittnar för övrigt om informationsapparatens effektivitet. Direktörerna i valberedningarna tycks föredra köpmän med Lembergs åsikter till förtroendeuppdrag.

Avtalshandlaren Christer Bergendahl, då vice ordförande i ICA EOL, hade tidigare bemött debatten i tidningen Fri Köpenskap med att jag nog är ensam om kritiken. Med ICA:s nya organisation har Christer också blivit dissident. Vi kanske tillhör den där lilla klicken som ordförande Hjertberg på tidigare nämnda förbundsrådsmöte beskyllde för att skriva insinuanta brev. Bransch-tidningen ICA-nyheter valde att inte låtsas om tidningsdebatten. Det blir nog svårare för ICA-nyheter att tuga ihjäl den här debattboken.