

NORSKA ICA

Norges motsvarighet av ICA heter Köff. Antonia Johnsons motsvarighet i Norge är Stein-Erik Hagen. Norges grossiststruktur är splittrad med många aktörer och inte alls lik Sverige. Köff har inte genomgått någon ideologisk kursändring. Konkurrensen är stenhård om de avtalsfria köpmännen. Grossisterna var i behov av kapital, såväl Köff som Hagen. År 1992 backade ICA upp Hagen med 250 miljoner plus 125 miljoner i tillskott och 125 miljoner i bra lån. Samt rättigheten till ICA:s affärskoncept. För de 250 miljonerna fick ICA 30% av aktierna i Hagen-gruppen, vilken ändrade namn till Hakonbolaget. ICA fick även svenska rätten till Hagens butikskoncept Rimi. ICA:s affärskoncept är långt mer marknadsledande men man tog inte betalt för mervärdet. Värdet av konceptet är svårt att uppskatta. Svenska Mc Donald betalar 10 miljoner dollar per år till USA för namnet med logotyp och koncept. Svenska ICA har numera 45% av aktierna i Hakonbolaget. För en majoritet och kontroll från utlandet krävs norska myndigheters tillstånd, vilket inte är aktuellt. Affären mellan Hagen och ICA har i svenska termer beskrivits som ett äktenskap mellan ICA och Dagab. Det som vi idag menar med norska ICA är alltså Hakonbolaget, ägt till 55% av Stein-Erik Hagen, och till 100% kontrollerat av samma man.

De norska ICA-butikerna drivs med butiksföreståndare under ledning av Stein-Erik Hagen. Mindre bra butiker drivs som franchisebutiker. Debatt-tidningen ICA-nyheter tillåter ordet franchisebutiker för ICA:s norska avtalsbutiker. Jag har i tidningen blivit beskydd för att fara med lögn när jag använde ordet franchisebutiker för ICA:s svenska avtalsbutiker, vad nu det är för skillnad på avtalsbutik och franchisebutik.

"Död" åt Norges småhandlare

Norska Köff-handlare använder ju inte affärskonceptet ICA och torde därmed inte vara lika sårbara för ICA:s storbutikskonkurrens. Men de norska ICA-butikerna är på stark frammarsch. Enskilda Köff-handlare är inte glada åt ojämn konkurrens. De har vänt sig till svenska ICA och bett dem stoppa "raserandet av Köff". Enskilda Köff-köpmän har av allt att döma inte förstått svenska ICA:s ideologiska kursändring. Begreppsförvirringen är tydligen stor över vad Svenska ICA står för. Situationen kompliceras dessutom av att chefen för norra Köff, Roar Olsen är personlig vän med Stein-Erik Hagen. Därmed kunde Hakonbolaget hösten -93 köpa in 40% av det självständiga Köff Nord. Många norska köpmän accepterar säkerligen lite mindre frihet för att nå ökad ekonomisk trygghet och arbeta som ICA-handlare på franchisebasis. Det är bara att hoppas att de köpmän som vill arbeta med frihet kan få arbeta med en grossist utan bindningar till egna butiksfastigheter i övriga Norge.

Utvecklingen i Norge har ofta beskrivits med kalabalik. Den stora vinnaren är norrmannen Stein-Erik Hagen. Förlorarna är de små Köff-handlarna.

Många svenskar är förgrymmade på direktörerna för att de har tagit skamgrepp på de svenska ideella affärsdrivande förbunden. Men ICA tar nog ändå priset genom att med hjälp av Hagen gå in i Norge och försöka sätta det ideella Köff på plats.

Rimi lågpris

ICA:s v.d. Roland Fahlin anger följande två skäl till satsningen på 500 milj.

1. Möjlighet att utveckla nya butikskoncept till svenska livsmedelsbutiker.

ICA har två stora problem.

☐ ICA-förbundare som till varje pris vill driva alla butiker under ICA-skylden.

ICA-handlarna tillåts inte trampa nya stigar med egna koncept.

☐ Allt fler olönsamma avtalsbutiker, där ICA är fastighetsägaren. De små fastigheterna är för små för att bära en ICA-butik med allt vad det innebär i form av centralt styrda prisändringar och därmed personalkostnader.

Köpmännens storbutiksrepresentanter har aldrig varit beroende av den lilla butiken med en omsättning under 4 milj. ICA:s eget fastighetsbolag har alltså fått samma problem 1992 som jag fick 1984. Informationsapparaten belyser inte problemen och sår därmed inget missnöje bland handlare som lurats att driva en liten avtalsbutik. Tjänstemannadirektionen kan genom Hagen affären föra in ett nytt butikskoncept till olönsamma närbutiker, ägda av grossisten.

Det ger många ICA-handlare A...ha upplevelsen "Det går att driva ICA-butik under annat namn än ICA". Tjänstemannadirektionen vill alltså ha in nya butikskoncept i familjen. Man kan säga till envisa ICA-förbundare att man måste ta vara på den halva miljarden i Norge.

I stället för att rättfärdiga 500 miljoner kunde ICA ta in småhandlare i den "demokratiskt" valda styrelsen. De är ofta i behov av nya stigar. Men de har ingen fullsortimentsgrossist att vända sig till. ICA kunde låta avtalsfria småhandlare ta fram nya lokalt anpassade koncept. Utan fördyrande centralt anställda tjänstemän. Direktörer har dock svårt med friheten hos självständiga köpmän. Och överspända pekpinnedirektörer passar dåligt för entreprenörernas plånböcker.

Dubbla budskap

2. Större förhandlingsbas gentemot fabrikanterna ger större volymer och lägre priser.

ICA:s andra motiv för en halv miljard till Hagen är enligt min mening inte äkta. ICA förhandlar inte fram lägre pris än att det finns prutmän för de stora butikerna. Vid förbundsmötet april -93 diskuterades visserligen "naket pris". Men det innebär inte absolut lägsta pris. Fabrikanterna skall även i fortsättningen ha råd med "säljare - bidragsgivare" till de största butikerna. Om ICA-styrelsens stora köpmän hade en ärlig vilja att även ge de små ICA-handlarna lägsta pris då hade ICA helt förhandlat bort fabrikanternas möjlighet att besöka de största butikerna med säljare.

Muta och sälj dyrt

Det skall till tragiska omständigheter för att avslöja mutor, eftersom båda parter blir skyldiga. Men det torde inte vara ovanligt. Bankkollapsen visade hur man mutar för att låna billigt.

Försäljning och köp av företag är komplicerat med många olika moment. I de stora företagen torde ofta endast de mest insatta handläggarna ha full kontroll. Hur ICA-förbundare och aktieägare skall kunna kontrollera oegentligheter vid företagsköp förstår inte jag. Om de över huvud taget fick tillstånd till kontroll. Enligt min mening bör ett mångågt företag som ICA med lekmannastyrelse avhålla sig från onödiga köp och sälj företag. Vinsten med en halv miljard till norrmannen och ICA-konceptets förlust av BOB förstår inte jag. Vi får hoppas att ICA:s handläggare förstår vinsten med att köpa och sälja företag.

Metro affären

ICA-styrelsen trodde att de köpt hela Metro kedjan i Stockholm. Februari -92 tvingades ICA lämna i från sig fyra av Metros storbutiker till Dagab. Detta eftersom Dagab visade upp ett tidigare ingånget och bindande avtal med Metro. ICA:s beslutsfattare försvarade sig i en tidningsintervju med att inte ha läst Metros samarbetsavtal med Dagab vid köpet -91. Roland Fahlin hade fått den tänkta affären muntligen redogjord av en handläggare. Har det gått till på liknande sätt vid norgeaffären? Dagab har betalat ICA för de fyra butikerna. Men hade entreprenören och

Metroägaren Carl-Henrik Nordmark fått lika mycket betalt för de övriga butikerna, om ICA känt till Nordmarks samarbetsavtal med Dagab? Man måste givetvis gratulera Nordmark till att ICA fick för honom rätt information.

VOLYM MYTEN

Samtidigt som ICA ger fabrikanterna marginaler för säljare, resor, gåvor m.m. vill man ibland hävda volymmyten t.ex vid Hagen-affären. ICA är Sveriges i särklass största inköpare av dagligvaror alla kategorier. Enligt ICA är det en total självklarhet att stora volymer och låga inköpspriser för grossisten följer varandra. Direktörsargumentet smektes mot de avtalsfria handlarna på frälsningsmöten 1985 för att rättfärdiga grossistens byggande av butikskedjorna Kvantum, Magnum och Maxi.

ICA:s nya stora avtalsbutiker är så stora att de köper direkt av fabrikanterna. Därmed hjälper det inte för ICA att salta fakturorna, man tvingas istället ta ut högre royalty-avgifter från avtalshandlarna. En annan konsekvens är att ICA tvingas stänga fullt moderna lagercentraler med kontorsbyggnader och allt som hör till. Småhandlarnas miljardinvesteringar för bra service går till spillo. År 1993 lades följande lagercentraler ned i Skövde, Järna, Luleå, Karlstad samt Visby. Handlarna på Gotland t.ex. får numera sina varor från Stockholm. Det blir ökade transporter för den miljöölskande ICA-styrelsen. Verkligheten har visat lögnen i direktörernas volymargument.

Trots verkligheten fortsätter ICA att hävda, större volymer ger lägre priser. En av Ingvar Kamprads internationella inköpare och min medarbetare Ulla hade var och en ovetandes av varandra en annan uppfattning, baserad på sunt bondförnuft och yrkesskicklighet. Skickliga förhandlingar är mer givande för att skaffa sig lägsta pris än volymtänkande.

Ön Klädesholmen utanför Tjörn hade 14 konservfabriker för sill. Efter min priskontroll i L. L:s lågprisbutik och några personliga besök hos fabrikanten kunde jag sälja 100 gr ansjovis för 3.90 och tre för en tia. ICA rekommenderade 7.90 för Abbas på extrapris 1984. Fabrikören ville veta om mina fakturor gick via ICA:s bokföringsbyrå. Butiken hette ju ICA-Boden och kunde vara en avtalsbutik med bokföringskontroll från ICA. Naturligtvis hävdade fabrikören det gamla tricket med volymargumentet att några lådor till skulle ge mig lägre pris. Men eftersom jag hade en liten butik och han hellre sålde något än inget fick det gå an med storbutikens pris till den lilla butiken. Det krävs tålmod, förtroende och lång tid för bra affärer. Jag hade tyvärr inte tid för smålands alla fabriker, vilket jag beklagar. Min farfar saknade också tid till ständiga förhandlingar och gick med i Orust Varuinköp. Småhandlarna behöver ett ICA, men med verkliga prisförhandlingar.

Europas högsta priser skapas främst i det svenska fabrikantledet. Sveriges tre grossister vill ha fabrikanter som kan producera och bekosta en hel reklamkampanj. Små privata fabrikanter kan inte klara en tillfälligt hög volym. Stora fabrikanter behöver därmed inte rationalisera för att möta en hård konkurrens från små enkla och billiga fabrikanter. Sverige saknar därmed det naturliga incitamentet som bantar de stora livsmedelsfabrikanterna. I EG blir de förmodligen ett lätt offer för fabrikanter som utvecklats i en hård värld. Skulden kommer förmodligen att läggas på bönderna. Även om bondens förtjänst av glasstruten är 30 öre. Hur stor är bondens förtjänst av en normalstor chipspåse? 45 öre av 15 kr är 3%. Grossisterna tar en allt större andel av konsumentpriset för lek med företagsköp, donationer, reklamkampanjer, lobbyverksamhet, butiksetableringar m.m.

Dra åt helvete pris

För många varor utanför säljprogrammet anstränger ICA sig för att uppnå lägsta inköpspris och lägsta ca.pris. Men det är inte självklart med lägsta pris till största köpare.

Göran Nord v.d. för ICA partihandel AB känner sig prisdiskriminerad, i en tidningsintervju Nov. -92 säger han.

"Det kan inte vara rimligt att en lågprisbutik dag ut och dag in säljer varorna billigare än vad vi som grossist kan köpa in dem för. Men leverantörerna kan ju i vissa avseenden ha nytta av att splittra marknaden."

Köpmännen är i lag tvingade att sälja till alla kunder oavsett om de är omtyckta eller oönskade. Samma pris till alla gäller. Fabrikanten däremot väljer själv sina kunder, och använder olika priser. Fabrikanten har rätt att ta betalt efter tänkandet. "Jag tycker inte om din stöddighet men betalar du bra, okey." Detta synsätt kallar entreprenörerna för "Dra åt helvete pris." Största volym är ingen garanti för lägsta pris och ICA:s inköpare har inte ens mandatet att använda butikernas hårda förhandlingsmetoder.

För att få lägsta pris krävs det uppenbarligen vassa och lojala inköpare med en bra företags-idé och det har inte dagens småhandlare med dagens ICA-styrelse.

Sammanfattning av lagförslag

- ☐ Tillåt inte grossisterna att blanda sig i detaljistledet. Sveriges humana redovisningsregler gör det omöjligt för handlaren att veta om han betalar endast för varan eller för både varan och sin egen utstampning via grossistens finansieringshjälp till vissa butiker.
- ☐ Konkurrenslagen bör i vart fall innehålla ett förbud för ICA att sälja butiksaktierna med hembud och via butiksavtalet ge aktierna urholkad förfoganderätt.
- ☐ Lagen om skiljemän. Lagen borde inte få användas som villkor för att bli antagen till "grossistens köpman". Överenskommelse om att använda lagen borde inte få träffas innan en avtalstvist uppstår.
- ☐ Extraprissamarbete med konsumentannonser mellan grossist och butik är förbjudet. Samarbete mellan butiker är däremot tillåtet. Sker samarbetets administration via grossisten är det också tillåtet. ICA-förbundet ställer tvingande krav på betalning för annonserna om butiken vill ha rätt att handla av den reguljära ICA-grossisten.
Grossisternas medlemsförbund bör inte ha rätten att kollektivanslutna medlemmarna till betalning av annonsprogram.
- ☐ Lag mot ej kostnadsrelaterade priser och rabatter. De butiker som deltar i annonssamarbete borde tvingas att betala hela kostnaden. Grossisterna bör inte få salta en del av kostnaden för reklamkampanjerna på varupriset. De stora butikerna bör ej tillåtas få ej kostnadsrelaterade rabatter på de små butikernas bekostnad.
- ☐ Föreningslagen bör ändras så att samtliga köpmän får tillgång till ICA och KF förbundens reguljära grossist. Sverige har endast tre fullsortimentsgrossister, därmed borde inte grossistförbunden få ställa speciella krav på kunderna - handlarna.
- ☐ Lag om franchising. Både standardavtal och samtliga enskilda avtal bör vara offentliga. Då kan en presumtiv tagare - avtalshandlare granska och jämföra sina villkor med grossistens referenshandlare. Bankerna kan då begära in avtalen och kontrollera under vilken konkurrenssituation en presumtiv låntagare hamnar i.
- ☐ Insiderlagen bör även gälla vid grossisternas tilldelning av butiker till intressenter.
- ☐ En affärstidslag borde ge konsumenter och småhandlare andrum flertalet söndagar.

Go´morrn Sverige

Är en gratistidning från konkurrensverket och kan beställas per tel. 08 - 700 16 00.

Tidningens kloka ord är författade av Love Lundqvist.

- ☐ Effektiv konkurrens kräver skärpt lagstiftning
- ☐ Skärpt konkurrens ger högre välstånd
- ☐ Ju fler som tävlar desto duktigare vinnare
- ☐ Lika självklara regler som i idrottens värld
- ☐ Slöa knivar täljer inget guld
- ☐ Diamanter skapas under hårt tryck

Nämnda tidning innehåller bl.a. teckningen på nästa uppslag vilken är skapad av Svante Lundin.

För mig symboliserar teckningen hårt arbetande unga handlare där en köpman lyckats bli privilegierad avtalshandlare.