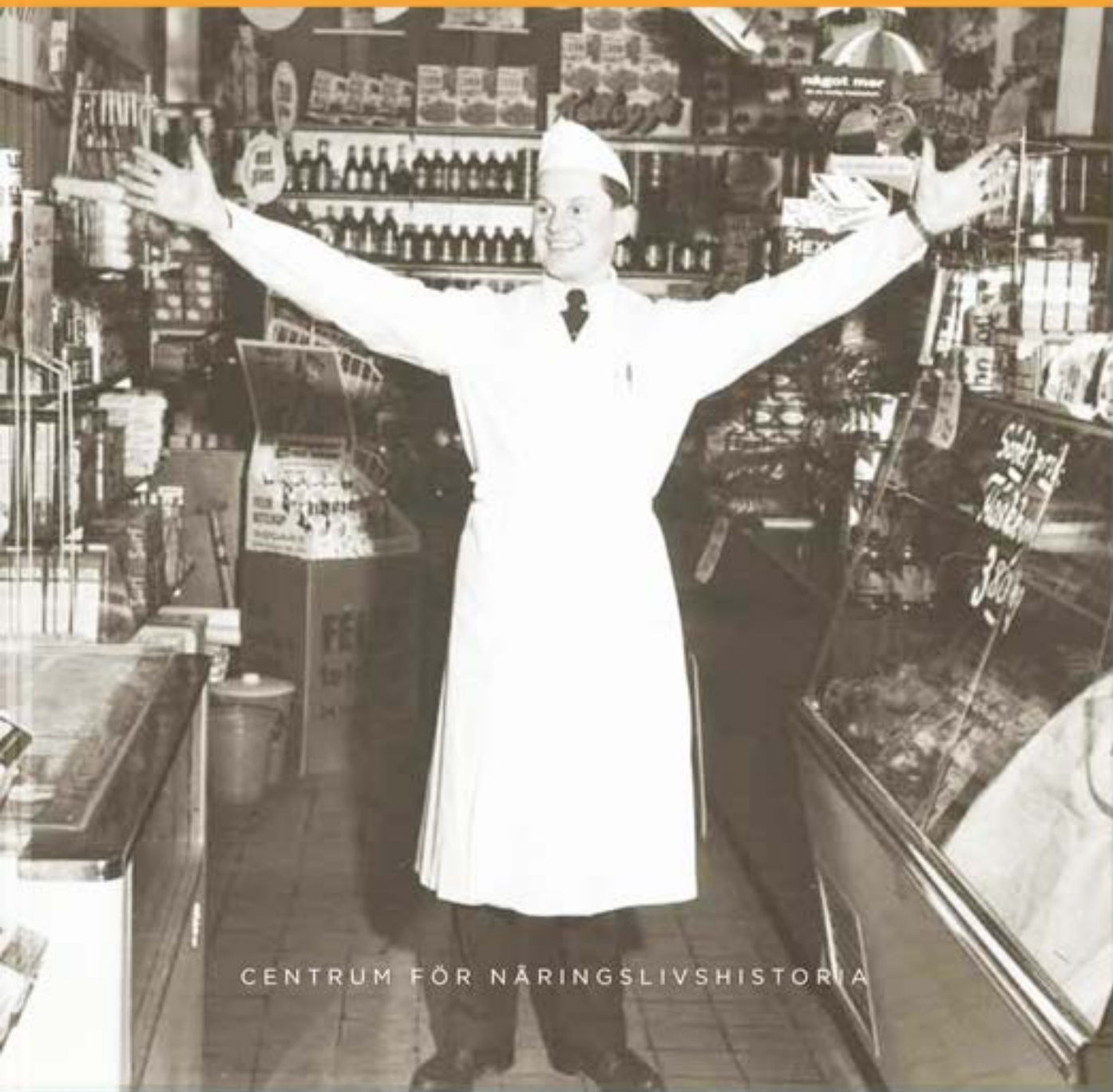


ICA-HANDLAREN

ANDERS JOHNSON



CENTRUM FÖR NÄRINGS- OCH LIVSHISTORIA

ICA-HANDLAREN

ANDERS JOHNSON

ICA-HANDLAREN

*Entreprenör,
stöttepelare
och idébärare*

CENTRUM FÖR NÄRINGS LIVSHISTORIA



Varför är ICANDER så glad?



Kunden: »Har ni vasmceller?»
Biträdet: »Värmeceller? Nej, det är nog bäst att
böra efter i järnhandeln.»



Icander till biträdet: »Tur att jag börde det där,
så jag kunde klara upp det. Ta den här och
läs, gosse.»



Biträdet lyder Icanders uppmaning och sätter
igång med att plugga varukunskap på kvällarna.



Icander: »Nå kan du tala om nu var makarone-
rerna växer?»
Biträdet: »Ånej, nu kan du inte lura mig. Nu
kan jag min läxa.»



Biträdet: »Suckat? Jo, det utgöres av de kluvna
och i socker inkokta, köttiga skaln av Adams-
äpplen och av pompelmussen. Pompelmussen
är...»



Ena kunden: »I den här affären vet dom fak-
tiskt allt om varorna. Här är det ett sant nöje
att handla.»
Icander räddar just få böra samtalet. Hans propa-
ganda för varukunskap har tydligen gjort nytta.

.... därför är ICANDER så glad



Ut ICA-tidningen nummer 5 1941.

INNEHÅLL

Mitt liv som kund 6

Detta är ICA 10

Den förbisedde handlaren 12

Handlaren som entreprenör 20

Handlaren som stöttepelare 28

Svenska handelssnillen 42

ICA:s skapare Hakon Swenson 48

ICA:s första decennier 56

ICA blir en riktig kedja 66

ICA blir en koncern 74

ICA 90 82

Har ICA-idén någon framtid? 88

Källor 96

MITT LIV SOM KUND

I MARS 2008 flyttade jag med familjen från Mälarhöjden till Vasastan i Stockholms innerstad. Det innebar att vi också fick byta ICA-handlare, från Daga och Bo Forsslund på ICA Hallen i Axelsberg till Carl Schartau på ICA Supermarket Vanadis.

Axelsberg var ett lätt bedagat förortscentrum, och ytorna på ICA Nära var väl inte så väldigt väl tilltagna. Men där fanns nästan allt man ville ha, till och med en manuell kött- och ostdisk. Det var alltid ordning och reda i butiken, och servicenivån var påfallande hög.

Det var alltså mycket välförtjänt när Daga och Bo Forsslund fick S:t Julianpriset av Stockholms stad 2006. Detta pris hade instiftats samma år för att delas ut till företagare som ansträngde sig särskilt för att utforma sina lokaler så att alla skulle ha möjlighet att vistas där – med eller utan funktionsnedsättning. Juryn lyfte särskilt fram den omvittnat vänliga, omtänksamma och hjälpsamma personalen på ICA som gärna hjälpte kunderna med att plocka, packa och köra hem varor.

Det jag som kund särskilt uppskattade var att kassapersonalen alltid ringde i en klocka som hördes i hela butiken då det uppstod minsta tendens till köbildning vid kassorna. På så sätt förstod vi som köade att personalen hade uppmärksammat problemet och att det snart skulle öppnas fler kassor. Alla anställda i butiken fick ju nu veta att det behövdes folk till kassan – och framför allt visste de att kunderna visste att all personal visste att det behövdes fler kassor. Det gick inte att komma undan. Det är sådant som kallas transparens och som bygger effektiva organisationer.

ICA Vanadis hade öppnat bara några månader innan vi flyttade till

Vasastan. Det var en ny och fräsch Supermarket. Butiken har utvecklats en hel del sedan dess, bland annat med salladsbar och post. Att man numera kan köpa receptfria läkemedel på ICA är inte heller så dumt.

Sedan 2010 har familjen fått ytterligare en ICA-kontakt, nämligen ICA Hoburgshallen. Här på Storsudret driver Barbro och Dag Hoffman en ICA Nära som är Gotlands sydligaste livsmedelsbutik.

Vi ska senare möta Carl, Dag och andra ICA-handlare, både sådana som är aktiva i dag och handlare som har verkat längre tillbaks i historien. Syftet med denna skrift är inte att teckna ICA:s historia eller att ge en heltäckande bild av dagens ICA. I stället är avsikten att ur olika perspektiv belysa ICA-idén, alltså tanken att samla självständiga handlare i en gemensam organisation. ICA-idén formuleras numera så här:

Enskilda handlares frivilliga samverkan mellan sin delhet och helheten.

Många andra svenska handelsföretag, både inom detalj- och fackhandeln, har inspirerats av ICA och har med större eller mindre framgång byggt organisationer som kombinerar central samordning och stordriftsfördelar med butiker som leds av självständiga handlare. Det är ingen helt enkel sak att skapa sådana organisationer. Det tog exempelvis flera decennier innan ICA hittade den modell som nu tillämpas.

ICA-idén lanserades av Hakon Swenson i Västerås 1917, alltså för 95 år sedan. Den moderna ICA-modellen, som fortfarande tillämpas, skapades 1972, vilket gör att den nu fyller 40 år. Den viktigaste innovatören bakom denna modell var Nils-Erik Wirsäll. Jag hade förmånen att för tio år sedan få intervjuja honom om ICA-idén.

Som alla nya tankar mötte ICA-idén inledningsvis motstånd från dem som kände sina positioner hotade. Och arbetet med att utveckla organisationsmodellen har stundtals präglats av revirstrider, personliga maktambitioner och förändringsrädsla inom ICA.

Chefredaktören på Vestmanlands Läns Tidning, Anders Yngve Pers, myntade 1960 det bevingade uttrycket ”den omöjliga idén” för att beskriva ICA-idén. ICA:s framgångar under senare decennier har gjort denna beskrivning passé, och vi ska därför inte använda uttrycket i denna skrift.

ICA är i dag med drygt 1 300 entreprenörsdrivna butiker en av Sveriges största företagarfederationer. ICA är också ett av Sveriges starkaste varumärken. De flesta svenskar har någon relation till ICA.

ICA-idén är en av Sveriges mest framgångsrika affärsidéer. Den är i många avseenden unik, också i ett internationellt perspektiv. Trots detta är kunskapen om den mycket begränsad utanför ICA-rörelsen. Många känner förvisso till att ICA-handlaren äger sin butik. Men få vet hur stor ICA-handlarens frihetsgrad är och vilka restriktioner som finns. Förhoppningsvis kan denna skrift skingra en del av denna okunskap.

Det är alltså *ICA-idén* och *ICA-handlaren*, inte ICA-koncernen, som står i fokus för denna skrift. Hur kan handlaren agera som självständig *entreprenör* inom ICA? Finns det något kvar av den klassiska handlarrollen som en samhällets *stöttelelare*? Är dagens ICA-handlare fortfarande *idébärare* av någon särskild ICA-anda?

Innan vi försöker besvara dessa frågor ska handlaren – och bilden av handlaren – sättas in i ett historiskt perspektiv.

Vasastan i augusti 2012

Anders Johnson

LUXUS
kaffe
HÖGVAKUUM

LUXUS KAFFE
- gott i koppen

Luxus kaffe finns i vanligt paket, i vakuumpaket och i högvakuumburk.

ICA HAKONIA

LUXUS kaffe QMALET

LUXUS kokmalet kaffe VAKUUMPACKET 250 G

Luxus var ICA:s första egna varumärke, lanserat av Hakonbolaget 1922. Annonsern är från 1956.

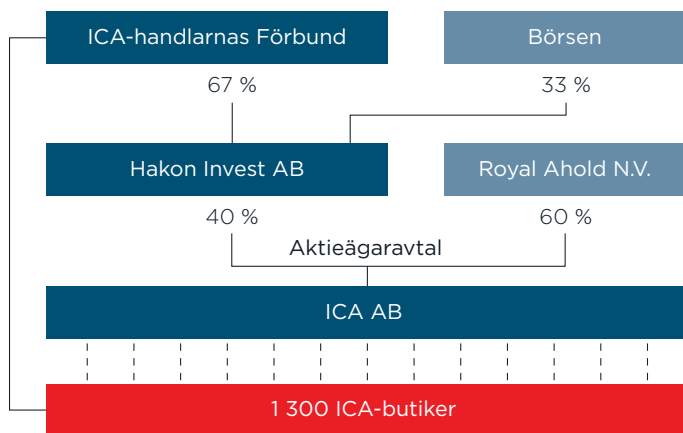
DETTA ÄR ICA

ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 125 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen.

I koncernen ingår dels ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic som driver dagligvaruhandel dels ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter, och dels ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna.

Cirka 50 000 personer arbetar inom ICA, på kontor, lager eller i butik. I Sverige finns 1 331 ICA-butiker (samtliga uppgifter här avser 31 december 2011) som ägs och drivs av självständiga entreprenörer. En del handlare driver flera butiker, och många butiker drivs av kompanjoner, vanligtvis makar. Totalt finns 1 545 ICA-handlare och kompanjoner som alla är medlemmar i ICA-handlarnas Förbund. Syftet med förbundet är att stärka ICA-handlarnas möjligheter att äga och driva sina butiker.





ICA-handlarnas Förbund är huvudägare i Hakon Invest AB. Detta företag utövar förbundets ägarinflytande i ICA AB samt investerar i handelsinriktade företag i Norden och Baltikum.

ICA AB ägs av Hakon Invest AB och den nederländska handelskoncernen Royal Ahold N.V. Mellan ägarna finns ett aktieägaravtal som löper till 2040 och som garanterar att ICA-idén kan bevaras.

ICA AB arbetar bland annat med inköp, IT, logistik, marknadsföring, utbildning och affärsutveckling. Företaget äger och tar fram nya butikslägen samt hjälper handlare med finansiering vid tillträde till och utveckling av butiken.

<i>ICA-butiker i Sverige</i>	<i>Antal</i>	<i>Omsättning mnsek, exklusive moms</i>
Maxi ICA Stormarknad	75	27 333
ICA Kvantum	117	22 487
ICA Supermarket	435	29 911
ICA Nära	704	14 564
<i>Totalt</i>	1 331	94 295

DEN FÖRBISEDDA HANDLAREN

Lnför världsutställningen i Paris år 1900 fick statistikprofessorn Gustav Sundbärg i uppdrag att ta fram en bok om Sveriges kultur- och näringsförhållanden som skulle spridas på utställningen. *Sveriges land och folk – Historisk-statistisk handbok* omfattar 1 027 sidor (människor måste ha haft större händer på den tiden).

Handbokens avsnitt om handeln skrevs av kammarherre Adolf Berencreutz, och han var inte särskilt imponerad av svenskarna som handlare. Tvärtom ansåg han att vår handel var underutvecklad och att ”man icke kan värja sig för den tanken, att hinder föreligga redan i vårt folks begåvning och allmänna uppfattning”:

Med sin livliga fantasi och sin alltid vakna uppfinningsförmåga ser svensken i en affär gärna ett mekaniskt problem, som bör lösas genom någon djärv och sinnrik kupp och skapa förmögenhet med ens. En ihärdig och klok ekonomisk beräkning, som börjar med det lilla och däröver genom omtanke och försakelse småningom uppbygger det stora, är hos vårt folk en tämligen sällsynt företeelse. --- Huru föga den egentliga köpmannaverksamheten, med dess långsamma resultat, dess minutiösa aktpågivande av alla omständigheter och dess skarpa människostudium, i själva verket tilltalar vårt folk, finner man ock av den omständigheten, att yrket hos oss så sällan går i arv.

Kammarherrens beskrivning är intressant, inte som en träffande skildring av svenskt affärsmannaskap, utan som ett symptom på hur handeln ofta har förbigåtts eller nedvärderats då den svenska ekonomiska histo-



I flera hundra år bedrev västgötaknallar
gårdfarihandel runt om i landet.

rien skildras. I stället koncentreras skildringarna på den industriella utvecklingen – och då särskilt kring banbrytande tekniska uppfinningar av våra industrinillan. Detta gäller inte minst de läroböcker som utges för grundskola och gymnasium där handlare och handelsföretag nästan aldrig omnämns i skildringarna av svensk historia.

Vårt språk är rikt på ord som uttrycker en större eller mindre grad av misstro mot handel, exempelvis ackordera, beckna, bodknodd, börshaj, finansvalp, geschäft, gulasch, hamstra, jobberi, kommersialism, krämare, kränga, kursa, köpslå, langa, mellanhänder, månglare, nasare, ockra, pracka, preja, schackra och spekulera.

Den svenska samhällsutvecklingen är dock omöjlig att förstå om vi inte försöker beskriva handelns roll. Här finns mycket att berätta, till exempel om knallarna i Västergötland, om birkarlar och sörkörare i Norrland som bidrog till varuutbytet mellan landets olika delar, om lanthandelns och postorderväsendets betydelse som varu- och kulturförmedlare på landsbygden samt om hur grossister och detaljister, specialaffärer



Handel med samer, skildrad av Olaus Magnus 1555.

och varuhus, stormarknader och närbutiker har bidragit till att utveckla det svenska samhället.

Jordbruk och industri kan inte fungera effektivt i en miljö som inte styrs av marknadens osynliga hand. Utan handel kan konsumenterna inte tillgodose sina behov på ett effektivt sätt. Och handeln kan inte fungera utan enskilda människor som är beredda att arbeta hårt, ta risker, göra experiment, lära sig mer om människors behov och om tillverkningens förutsättningar.

HANDELSMÄN OCH HANDELSKVINNOR

I många fall använder vi ordet handelsman eller köpman när vi talar om handlare. Detta visar att vi ofta tänker oss att en handlare måste vara en mansperson. Och förvisso har männen dominerat inom handeln, liksom inom de flesta andra näringsgrenar, åtminstone om vi håller oss till branschens ledande företrädare och till dem som brukar figurera när historien skildras.

Kvinnors möjligheter att självständigt utöva olika yrken och näringar var fram till mitten av 1800-talet mycket begränsade. Av sociala skäl kunde fattiga kvinnor få tillstånd att driva till exempel vissa former av småhandel som inte ansågs konkurrera med de manliga handlarna. Änkor hade också möjlighet att överta ansvaret för den avlidne makens företag.

År 1846 ökade kvinnors möjlighet att driva handel, och 1864 fick Sverige näringsfrihet för både kvinnor och män. Men gifta kvinnor stod ända till 1921 under makens förmynderskap.

Det har dock genom historien funnits tusentals kvinnor i Sverige som med framgång har drivit företag. En framgångsrik handelskvinna var Anna Margareta Donner som 1751 övertog ansvaret för det Donnerska handelshuset i Visby. Andra exempel är Amalia Eriksson i Gränna som var först med att tillverka och sälja polkagrisar 1859 samt Estrid Ericson som grundade inredningsfirman Svenskt Tenn i Stockholm 1924.

Björn Edsta berättar i sin bok om Hakon Swenson att det fanns åtminstone en kvinna bland de första handlare som anslöt sig Hakonbolaget vid starten, nämligen Hildur Burman som hade startat butik i Eskils-



*Estrid Ericson grundade inredningsfirman
Svenskt Tenn i Stockholm 1924.*

tuna 1916: "När så Hakonbolaget började sin verksamhet kom jag med från starten därför att jag tyckte det var förmånligt att få köpa sina varor från ett och samma ställe."

I början kände hon sig dock inte alltid välkommen: "Men det kanske berodde på att man inte var så van vid kvinnor på köpmannakonferenser

på den tiden. Denna inställning har så småningom helt gått bort och det har hänt att man till och med fått höra tal för kvinnan.”

De allra flesta företag, inte minst inom handeln, har varit familjeföretag där både män och kvinnor har gjort viktiga insatser. Men kvinnornas insatser är till stora delar bortglömda eftersom det var deras make som utåt stod för rörelsen. År 1984 fanns 464 kvinnliga ICA-handlare, vilket var 13 procent av alla handlare. Men undersökningar från den tiden visade att både make och maka arbetade i över 60 procent av alla ICA-butiker. I dag är 20 procent av ICA-handlarna kvinnor.

HANDLAREN I KULTURENS VÄRLD

I den svenska skönlitteraturen finns det många färgstarka skildringar av handelsmän – och handelskvinnor. Emilie Flygare-Carléns *Ett köpmanshus i skärgården* (1860–1861) har ett köpmanshus i bohuslänska Gerlesborg som förebild. Den klassiska skildringen av en handlare i en svensk

FIRMAN ÅBERGSON

Firman Åbergsons gård var ett hörnhus vid Stora torget i Residensstaden för Stora Kopparbergs Landshövdingedöme, och vår orientering dateras år 1865. Halva provinsen Dalarna handlar hos Wilhelm Åbergson, firma W. Åbergson. Byarna äro nog delade mellan honom och några andra men Åbergson har brorslotten och han har framför allt bondaristokratin. Bönderna köra in dit för sina flesta affärsbehov: spannmål och foder i köp och salu, hästaffärer varom mera nedan, speceri- och diverse. Och inom diverset kan numera sedan många år skiljas på det vanliga, lilla diverset som är lokaliserat inom handelsboden, och det stora diverset som omfattar bankiraffärer och bankaffärer.

Sigurd Dahlbäck: *Firman Åbergson*, 1914

småstad, i detta fall Falun, är Sigurd Dahlbäcks *Firman Åbergson* (utgiven 1914 under pseudonymen Erik Fahlman). Tio år senare kom Hjalmar Bergmans *Chefen fru Ingeborg*, där huvudpersonen driver en hattaffär. År 1926 utkom Sigfrid Siwertz roman *Det stora varuhuset* med NK som förebild. Fritiof Nilsson Piraten utgav 1937 *Bokhandlaren som slutade bada* som utspelas i en skånsk småstad.

Blekingeförfattaren Sven Edvin Saljes roman *Du tysta källa* (1946) bygger på hans ”universitetsår” bakom lanthandelsdisken i Jämshög på 1930-talet. Han beskriver bland annat det breda sortimentet och det omfattande arbetet med att hantera alla varor som skulle hållas i lager. Handlaren Horse är en ärlig och sympatisk person vars affärsrörelse dock trängs tillbaka av den framväxande konsumentkooperationen.

Huvudpersonen i Sara Lidmans *Jernbaneepos* i fem delar (1977–1985) är den driftige handlaren Didrik Mårtenson i Västerbotten. I Kerstin Ekmans trilogi *Vargskinn* (1999–2003) spelar Trond Halvorsen en viktig roll. Han är handelsman i en jämtländsk fjällby.

I äldre litteratur skildras ofta handlaren som en relativt sympatisk person. Men i modern svensk skönlitteratur är handlaren snarare en mer eller mindre löjeväckande eller skurkaktig figur. Det gäller exempelvis i Sven Delblancs *Åminne* (1970) som inleder hans romansvit om sörmländska Hedeby (Vagnhärads). Torgny Lindgren beskriver i *Ormens väg på hälleberget* (1982) ondsinta handlare i 1800-talets Västerbotten.

På 1950-talet förekom lanthandlare flitigt i svenska filmer, bland annat den obotlige romantikern Sjökvist i filmerna om smålänningen Åsanisse. På 1990-talet dyker en ICA-butik upp i Colin Nutleys *Änglagård*. Butiken utgör där en viktig knutpunkt i Västgötabyns sociala liv.

Sveriges Television sänder med förkärlek program, särskilt kring juletid, där elaka handlare figurerar. I 2001 års julkalender *Kaspar i Nuddådalen* förekom den snikne och lissmande lanthandlaren Atom-Ragnar. Tio år senare var det dags för *Tjuvarnas jul* där ondskan materialiserades av den skurkaktiga Direktörskan. Hon ägde det stora varuhuset i staden och tjänade pengar på att organisera slavarbete på barnhemmet.

Julaftons höjdpunkt är, som bekant, *Sagan om Karl-Bertil Jonssons julafton*, författad av Tage Danielsson 1964 och filmatiserad av Per Åhlin

HANDELN I MUSIKEN

Det finns många svenska marknadsvisor. Mest känd är nog Anna Maria Roos *Tre små gummor* (1909) som var på väg till marknaden i Nora. Evert Taube sjunger i *Maj på Malö* (1943) om handelsman Flink, som verkligen drev butik vid Stätte bryggga och hette Gustav Johansson. Handelsboden finns kvar och kallas numera Flinks handelsbod.

Ulf Peder Olrogs *Violen från Flen* (1942) handlar om Carin Österholm som arbetade i Vallinska bokhandeln. Affären grundades 1888 och är alltså verksam i Flen. Nils Pernes *Tobakshandlarvisa* (1957) innehåller en företagsekonomisk analys av tobakshandelns villkor under tiden med tobaksmonopol. Förebilden för Göran Ringboms *Snabbköpskassörskan* (1985) var Maj Lind på ICA Hamra. *Ulrica på ICA* har besjungsits av Owe Thörnqvist 2003.

Den svenska populärmusikens finaste hyllning till handeln är dock Harry Brandelius succé *Det har kommit en båt med bananer* (1946) med svensk text av Fritz-Gustaf. Schlagern var ursprungligen dansk och uttrycker den glädje människor kände när den internationella handeln kom igång efter kriget.

1975. Karl-Bertil Jonssons far, Tyko Jonsson, är varuhusägare och tror att alla som frivilligt ger bort någonting är kommunister. Han ”gjorde de rika knösarna till affärsmän ännu rikare och de fattiga satarna till kunder ännu fattigare”.

Dessa skildringar kan kontrasteras mot den värld som skildras i Astrid Lindgrens böcker. Här finns det många sympatiska handlare – det är snarare offentliga personer som poliser, ålderdomshemsföreståndare och barnavårdsinspektörer som framställs som löjliga eller osympatiska. I *Vi på Saltkråkan* (1964) är handelsboden öns trygga centrum. Det var ”trivsamt i deras lilla trånga butik, där det luktade så gott av kaffe och torkad frukt och sill och tvål och diverse andra ting”.

HANDLAREN SOM ENTREPRENÖR

En vanlig missuppfattning – inte minst i skolornas läroböcker – är att entreprenörskap alltid handlar om uppfinningar och därför bara finns inom industrin. Men Sveriges utveckling från fattigdom till välstånd bygger också på entreprenörskap inom handeln. Det kan exempelvis handla om att lansera en befintlig produkt på en ny marknad eller om att etablera nya logistik- eller butiksformer.

En annan form av entreprenörskap är att bygga upp nya organisationsformer inom handeln. Kooperativa Förbundet, ICA och H&M är exempel på tre olika former av stora handelsföretag: konsumentkooperation, frivilligkedja respektive mångfilialföretag. Vi ska återkomma till dessa organisationsformer.

Vår tids viktigaste drivkrafter – individualiseringen, informationsrevolutionen och internationaliseringen – skapar helt nya möjligheter för entreprenörskap inom handeln. Det finns i dag 10 000-tals potentiella produkter för en vanlig livsmedelsbutik. Vilka produkter ska handlaren välja, i vilka volymer och till vilket försäljningspris? Modern informationsteknik ger teoretiskt sett obegränsade möjligheter att söka, lagra och bearbeta information. Vilka IT-system ska handlaren välja – och hur ska de användas i kontakterna med kunder och leverantörer och i det dagliga butiksarbetet?

Handeln är inte längre en enmansshow där handlaren dagligen står bakom disken och har personlig kontakt med varje kund. Handlaren måste i stället utveckla ett ledarskap där det gäller att kunna rekrytera,



*Ingvar Kamprad öppnade det första
IKEA-varuhuset i Älmhult 1958.*

CATHARINA GRUNDSTRÖM

Catharina Grundström föddes i Kalmar 1962, och när hon var i tonåren startade föräldrarna en liten ICA-butik i Lindsdal norr om Kalmar. Catharina fick naturligtvis vara med och arbeta i butiken, och hon bestämde sig då för att som vuxen aldrig arbeta inom handeln. I stället valde hon resebranschen.

På 1990-talet kom Catharina och hennes make Hans fram till att de ville driva ett företag tillsammans. Hans hade drivit egen verksamhet och Catharinas far var nu inne på sin tredje butik, ICA Maxi i Kalmar. Varför inte ta över den när han skulle gå i pension?

Sagt och gjort. Hans Grundström började på ICA Maxi i Haninge, där Kenneth Bengtsson var handlare. Catharina började gå kurser på ICA-skolan. År 1998 flyttade de från Stockholm till Kalmar och började arbeta på ICA Maxi i Kalmar. Fem år senare tog Catharina och Hans över butiken.

För fem år sedan byggde de en helt ny butik i nytt läge, vilket var mycket tufft men också en fantastisk resa. En av de nyheter som Catharina har infört är en kostrådgivare som går med i butiken och ger tips.

Kalmar har drabbats av många industrinedläggningar under senare decennier samtidigt som handeln har fått en ökad betydelse i staden. Catharina säger att detta har ökat statusen för handeln bland beslutsfattare och i det allmänna medvetandet, även om medierna fortfarande tycks fästa större avseende vid jobb som skapas eller försvinner inom industrin än då motsvarande förändringar äger rum inom handeln.

Catharina och Hans försöker alltid ställa upp på lokala arrangemang eller i medierna om dessa vill ha någon representant för näringslivet. ”När medierna vill ha en kommentar så ska de ringa mig, inte till någon konkurrent”, säger Catharina. ”Det är viktigt att vi ICA-handlare kan inge förtroende och respekt. Vi ska visa att vi kan vår sak och att det vi gör är viktigt för hela samhället.”



KENNETH BENGTTSSON

Att handlare länge har ansetts som mindre betydelsefulla företagare än industrialister har bland annat inneburit att näringslivets främsta företrädare normalt har hämtats från den senare kretsen. Det fanns länge tre krav på den som skulle bli ordförande i Svenska Arbetsgivareföreningen och därefter i Svenskt Näringsliv: Det skulle vara en man, han skulle vara verksam inom industrin och han skulle snarare vara anställd företagsledare än entreprenör och egenföretagare.

När entreprenören Signhild Arnegård Hansen utsågs till ordförande i Svenskt Näringsliv 2007 bröts två av dessa principer. Och när hon 2010 efterträddes av Kenneth Bengtsson föll den sista bastionen. Nu hade en handlare för första gången blivit den främsta företrädaren för svenskt näringsliv.

Kenneth Bengtsson föddes i Ljungby 1961. Hans pappa var svetsare och mamma jobbade på ICA. Kenneth fick sitt första jobb på ICA när han som 14-åring packade kundernas kassar. Parallellt med studierna på gymnasiet ekonomiprogram arbetade han på ICA, och därefter började hans ICA-karriär på allvar, först som butikschef i Ljungby 1979. Kenneth drev 1986–1999 fyra egna butiker i Tingsryd, Ronneby, Arlanda stad och Haninge. Den sista butiken, ICA Maxi i Haninge, öppnades 1997 och blev landets största ICA-butik.

År 1999 blev Kenneth Bengtsson affärsområdeschef för ICA Stormarknad/Maxi och året därpå vd för ICA Sverige. År 2001 blev Kenneth vd och koncernchef för ICA, en befattning som han lämnade 2012. Han är den förste ICA-chefen som även har varit ICA-handlare.



motivera och utveckla goda medarbetare som kan ge kunderna bästa möjliga service.

Människors krav och önskemål blir allt högre och allt mer differentierade. Konkurrenten hårdnar när nya former av handel etableras och när kunderna blir allt mer rörliga. Livsmedelshandel handlar i dag inte bara om priser och volymer utan även om frågor som rör exempelvis hälsa, miljö, klimat, djurhållning och socialt ansvar. En framgångsrik handlare måste alltid vara på hugget och kunna reagera snabbt. Mediernas kritiska granskning gör att den enskilde handlaren alltid måste vara beredd att motivera, försvara och förklara vad man säljer i butiken.

EN NY SYN PÅ HANDELN

Mycket talar för att den nedvärderande syn på handlaren som har präglat historien nu håller på att överges bland svenskarna. En viktig förklaring till detta är att flera av efterkrigstidens mest framgångsrika företagsgrundare i Sverige, till exempel Ingvar Kamprad och Erling Persson, var verkamma inom handeln. När tidningen *Entreprenör* 2001 gjorde en lista över 1900-talets mest beundrade entreprenörer, toppades den av Ingvar Kamprad.

Ett bevis på att handeln numera intresserar en bred allmänhet är den osannolika TV-serien *Ullared* som 2009 och 2010 gick på Kanal 5 och

” Vi har haft en ICA-idé som bottnar i entreprenörskap i över 90 år. I ljuset av att förändringstakten omkring oss hela tiden ökar, passar faktiskt ICA-idén bara bättre och bättre för varje år som går. Utifrån entreprenörskapet kan våra handlare svara snabbare på marknadsförändringar än konkurrenterna. De äger sin egen butik, slår vakt om sina lokala kunder och är lyhörda för nya kundkrav.”

Kenneth Bengtsson, vd och koncernchef i ICA, 2011



Hans Mosesson har spelat ICA-handlaren Stig i över 300 avsnitt sedan starten 2001.

som gjorde Gekås vd Boris Lennerhov till en folkjär person. Man ska inte heller underskatta betydelsen av ICA:s prisbelönta reklamfilmer med handlaren Stig, då det gäller att popularisera bilden av handlaren. Över 300 avsnitt har sänts sedan starten 2001.

Företaget Universum undersöker varje år vilka arbetsgivare som är

populärast bland högskolestuderande. IKEA och H&M brukar här hamna mycket högt, inte minst därför att de kan erbjuda internationella karriärmöjligheter. Även ICA är en populär arbetsgivare. År 2011 hamnade företaget på sjunde plats, både bland ekonomistuderande och bland dem som studerade data/IT. ICA hamnade på första plats i KarriärBarometerns klass för livsmedel.

Handelns starka ställning bland dagens högskolestuderande är särskilt glädjande med tanke på att det tidigare fanns ett ömsesidigt misstroende mellan handelns folk och den akademiska världen. Nils-Erik Wirsell, som själv var ekonomie licentiat, kom in på detta när jag intervjuade honom 2001:

En viktig sak vi gjorde var att starta ICA Skolan. Men jag tror att vi borde ha lagt ännu större vikt vid utbildningsfrågorna. I så fall hade nog handelsyrkena fått en högre status. Dessutom tror jag att synen på utbildning inom handeln också hade förändrats. Ibland hände det att om jag eller någon annan med högskole- och forskningsbakgrund kom med ett nytt förslag, så avvisades vi som ”teoretiker”. Men jag kan faktiskt inte se det som en nackdel, inte heller inom handeln, att man har lärt sig att tänka systematiskt.

Handelns ökade betydelse för sysselsättningen, inte minst bland yngre människor, har säkert också påverkat den allmänna inställningen till handeln. I dag arbetar ungefär 560 000 personer inom svensk handel, vilket utgör 12 procent av den totala sysselsättningen. Detta kan jämföras med exempelvis tillverkningsindustrins 14 procent och utbildningsväsendets 10 procent. Handeln är också viktig för den växande besöksnäringen.

HANDLAREN SOM STÖTTEPELARE

Från medeltiden fram till mitten av 1800-talet var handel något som i princip skulle förbehållas städerna och deras borgare. Därför var det något av en revolution när handelns geografiska begränsning avskaffades i två steg 1846 och 1864.

Nu kunde professionella handlare etablera sig utanför städerna. De förde inte bara med sig ett rikt utbud av varor utan även något av stadslivets sociala och mentala kultur. Handlarna hade genom sitt yrke – och ofta genom sin personliga bakgrund – nära kontakter med världen utanför det närmaste omlandet. Handelsbodarna blev nyhetscentraler och kontaktpunkter, vilket förstärktes av att de också kunde fungera som postkontor och med tiden även tillhandahöll telefon.

Handlaren hade hög status i bygden samtidigt som han dagligen umgicks med vanligt folk under vänskapliga former. Handlaren hade professionell erfarenhet av att hantera siffror och göra beräkningar. Han kom därför ofta att anlitas för bouppteckningar, arvskiften, utformande av köpehandlingar, skrivelser till myndigheter etcetera.

Många handlare – i städer och på landsbygd – spelade också en framträdande roll inom det lokala föreningslivet och i lokalpolitiken.



Butiksmiljö från 1900-talets första år.

DEN SISTA UTPOSTEN

Under senare decennier har många svenska kommuner drabbats av ett minskat befolkningsunderlag. Denna utveckling kommer med all sannolikhet att fortsätta, inte på grund av utflyttning utan därför att ålderssammansättningen gör att dödligheten på många håll är större än nativiteten.

Åren 1996–2010 minskade det totala antalet livsmedelsbutiker i glesbygden med ungefär 30 procent, från 494 till 343. De kvarvarande lant-handlarna får en allt större betydelse som servicecentrum för landsbygden. Butiken kan åter få samma ställning som under lanthandelns pionjärår.

En modern lanthandel kan hålla liv i bygden inte bara genom sitt sortiment av dagligvaror utan även med en rad andra servicefunktioner som exempelvis bensinförsäljning, postutlämning, apoteks- och Systembolagsombud, kopiering, fax- och internetservice, återvinningsstation, ser-

DU TYSTA KÄLLA

Man kom hit till affären och bad om hjälp. Annars kunde man ju ha gått till prästgården i detta ärende, men prästen satt så förskräckligt högt jämförd med allmogen. Man tordes inte besvära. Så var det skolläraren och klockaren, som hade telefon och som också räknades till de kunniga. Men det kändes ändå egendomligt att knacka på hos dem, att sparka av sig trätofflorna därute på trappan och så i kanske smutsiga ullstrumpor kliva in på deras mjuka mattor. Nej, då gick man hellre in hos handlaren. Han var ofta lika erfaren skrivkarl som klockaren och skolläraren. Och så stod han betydligt närmare folket än de andra. Lantaffärerna var under 1800-talets senare del och under 1900-talets första årtionden landsbygdens kulturhärdar i samma utsträckning som prästgårdar och skolhus.

Sven Edvin Salje: *Du tysta källa*, 1946



ICA-handlaren Annica Johansson i Tvärålund i Västerbotten betyder mycket för att hålla bygden levande.

veringsverksamhet, turistbyrå, skoteruthyrning samt matleveranser till kommunala verksamheter och för hemtjänsten.

Här öppnas en rad möjligheter för dynamiska entreprenörer – under förutsättning att lagar och förordningar inte lägger hinder i vägen. ICA har initierat en rad projekt för att försöka rädda landsbygdshandeln. Det handlar både om att hitta sätt att driva butikerna effektivare och att hitta smarta samarbetsformer.

DAG HOFFMAN

På Gotland finns i dag 17 ICA-butiker och 8 Konsumbutiker. En som har erfarenhet av bägge butiksformerna är Dag Hoffman. Han föddes i Hemse 1957 och fick sommarjobb på Konsum när han var 13 år.

Dag anställdes inom Kooperationen 1975 och har gått flera kurser på KF:s kursgård Vår Gård i Saltsjöbaden. Det första jobbet som butikschef var i Ljugarn, och 1982 blev han chef för en nybyggd butik i Slite.

Det dröjde dock inte så länge innan Dag tröttnade på Konsum: ”Jag fick inte bestämma någonting själv. Till och med när vi skulle ha personalfest var jag tvungen att söka pengar.”

Genom sin bror fick Dag Hoffman tips om att ICA-handlaren i Burgsvik funderade på att sälja sin butik. Dag kontaktade honom och fick detta bekräftat. Därefter fick Dag genomgå ett ”korsförhör” på ICA-kontoret i Visby. Han blev godkänd och driver sedan dess ICA Hoburgshallen i Burgsvik tillsammans med sin hustru Barbro. Dottern Emma ansvarar för frukt och grönt.

Som ICA-handlare har han fått den frihet han önskar samtidigt som han känner gott stöd från tjänstemännen på ICA: ”Man tjänar ingen förmögenhet på Hoburgshallen. Men det känns tryggt att vara ICA-handlare här.”

Den stora utmaningen för alla handlare på Gotland är de stora säsongvariationerna. Försäljningen juni–augusti står för hälften av årsomsättningen men 100 procent av vinsten. Dag tycker att sommarkunderna är väldigt bra. De uppskattar sortimentet, som under sommartid breddas med en hel del lokala färskvaror.

Gotlands nordligaste butik är ICA Nära Nyströms på Fårö som drivs av Lotta Lantz och Gustaf Blochmann. Butiken grundades av Gustafs farfars far. Dag berättar att Nyströms har ännu större säsongvariationer än Hoburgshallen. Handlarparet bedriver därför även fiske och jordbruk.



ICA har en större andel av handeln i landsbygdskommuner än i storstadskommuner och är klart störst bland de stora handelsföretagen då det gäller att driva butik i glesbygden. ICA har 250–300 små butiker i ren landsbygd, varav ungefär 100 i glesbygd.

SAMHÄLLSBYGGANDE HANDLARE

Det finns många historiska exempel på handlare som har gjort stora samhällsinsatser på den ort där de har verkat. Som framgångsrika företagare har de lärt sig att hantera både pengar och människor. En del handlare har byggt upp förmögenheter som har använts för allmännyttiga ändamål.

Vi kan finna sådana stöttepelare exempelvis bland handelshusen i Gävle och Göteborg, konsulerna i Helsingborg och grosshandlarna i Stockholm. Ett exempel på de senare är Frans Schartau, farfars farfars far till Carl Schartau på ICA Vanadis. Han var framträdande grosshandlare samt radikalt sinnad riksdagsledamot och kommunalpolitiker.

Under den finanskris som drabbade Stockholm 1857 tog Schartau initiativ till en kreditförening som räddade många affärsmän från undergång. För att visa sin tacksamhet organiserade Stockholmsbörsen en insamling till ett allmännyttigt ändamål som Frans Schartau fick avgöra – vilket ledde till inrättandet av det ännu i dag existerande Frans Schartaus handelsinstitut 1865. Två år senare gjorde han viktiga insatser för att lindra hungersnöden i Norrland i samband med en svår missväxt.

De mest utpräglade stöttepelarna finner man dock i mindre samhällen där nästan hela samhällsbygget ibland vilade på enskilda handlare. Ett exempel är Samuel Perman som fick en helt avgörande betydelse i Östersund. Staden grundades 1786 på en plats som låg nära 20 mil från den närmaste staden Sundsvall. Någon offentlig administration inrättades inte i Östersund utan det blev Perman som fick axla den rollen.

Samuel Perman hade verkat som apotekare på Frösön innan han 1794 flyttade till Östersund, där han även startade en handelsrörelse. Som stadskassör och ordförande i borgerskapet skötte han stadens ekonomi. Han hade även hand om fördelningen av tomter, övervakningen av



Det var apotekaren och handlaren Samuel Perman som skötte i stort sett hela stadens administration under Östersunds första tid.

eldsläckningsväsendet samt ansökningarna om burskap, röjning av skog och vallning av getter. Det var Perman som läste predikotexterna i kyrkan och som, i egenskap av rådman, upprätthöll ordningen i staden.

I praktiken var han polis, åklagare, domare och straffexekutor i en och samma person. De småtjuvar Samuel Perman grep fick ett par rapp med ett bamburör och släpptes sedan vid stadsgränsen med tillsägelsen: ”Stjäl i Ås, stjäl i Brunflo, stjäl på Frösön, stjäl i helvete. Men stjäl inte i Östersund.”

I många av de nya stationssamhällen som uppstod när järnvägar drogs fram genom tidigare obefolkade områden, kom handlare att spela en framträdande roll i det offentliga livet, om än ej i så hög grad som



Handlaren Erik Fundin i Funäsdalen lade grunden till ett av Sveriges bästa museer, Härjedalens Fjällmuseum.

Samuel Perman. Exempel på sådana personer är Adolf Bergöö i Hallsberg och August Kullberg i Katrineholm.

I Funäsdalen ligger Härjedalens Fjällmuseum, Sveriges kanske bästa regionala museum. Ett viktigt skäl till museets höga kvalitet är de förnämliga samlingarna, vars grund lades här av handelsmannen Erik Fundin, född 1843 som ett mycket klent sladdbarn. Han kom att leva med en vanställd kropp och drabbades av en rad sjukdomar. I 20 år ledde Fundin insamlingen av ett par tusen olika allmogeföremål. Han hade en omfattande korrespondens med topparna inom svensk forskning och museivärld – samtidigt som han kämpade med vacklande hälsa och besvärlig ekonomi.

En sentida handlare som blev en vardagens hjälte var Ingvar Rogell, mer känd som ”Korv-Ingvar”. Han var en legendarisk, socialt engagerad korvhandlare i Solna Centrum från 1948 och ett halvsekel framåt. Korv-Ingvar fungerade som stöttepelare, inte minst för utslagna människor. Han ingick bland annat avtal med missbrukare som innebar att de fick gratis korv, så länge de höll sig nyktra. Han stöttade även ungdomsidrotten och underhöll cancersjuka barn på Karolinska sjukhuset med musik från sitt positiv. Ingvar Rogell är förmodligen den ende korvhandlaren i landet som har förärats en staty. Intill korvkiosken, som hans söner övertog, står nämligen Thomas Qvarsebos skulptur *Korv-Ingvar*.

HANDLARE I POLITIKEN

Innan det industriella genombrottet var det inte ovanligt att ägare till de ledande handelshusen i exempelvis Stockholm, Göteborg och Gävle också blev framträdande inom politiken på nationell nivå. Men sedan slutet av 1800-talet har det varit sällsynt att handlare nått toppositioner inom rikspolitiken.

Det finns dock ett par exempel på personer som har verkat inom Kooperativa Förbundet och som sedan blev framträdande socialdemokratiska politiker. Självaste Per Albin Hansson började faktiskt arbeta som bodbiträde inom Kooperationen vid 12 års ålder, men det blev bara en kort episod i hans liv.



Ragnar Allberg i Göteborg är en av många framträdande ICA-handlare som också var engagerad i lokalpolitiken.

Den viktigaste konsumentkooperatören i svensk politik är nog Anders Örne, riksdagsledamot för socialdemokraterna 1919–1934 och kommunikationsminister 1921–1923. Han var en av Kooperationens pionjärer och anses som dess främste ideolog. Örne var verksam inom Kooperativa Förbundet 1910–1926, bland annat som redaktör för dess tidningar och som förbundets sekreterare.

Anders Örne drev en konsekvent kamp för näringsfrihet och frihandel. Han motsatte sig förslag om statligt stöd till Kooperationen och hävdade att allt statsstöd endast blir ”bekväma sovkuddar för initiativlösa och eljest odugliga företagsledare”.

Inom ICA-rörelsen har det funnits personer från olika partier. Bland de ledande personerna under de första decennierna tycks det ha funnits en viss överrepresentation av folkpartister med namn som Gustaf Kollberg, Nils-Erik Wirsäll (båda vd i ICA) och Ragnar Allberg, mångårig ordförande i Eol och i ICA-styrelsen.

Det är också i de liberala leden som vi finner den privata handlare som under 1900-talet har nått den högsta politiska positionen, nämligen Felix Hamrin. År 1903 grundade han Felix Hamrin & Co i Jönköping, länets första och länge största grosshandel för specerivaror. Företaget köptes 1938 av Eol, ett av de fyra företag som samma år bildade ICA.

Felix Hamrin var handelsminister 1926–1928 och kallades då för ”den förste köpmannen vid konungens rådsbord”. Han var finansminister 1930–1932 och under 50 dagar 1932 även statsminister. Hamrin är den ende av Sveriges 32 statsministrar som själv har byggt upp ett företag från grunden vilket har kunnat försörja både den egna familjen och flera anställda.

Hamrins främsta styrka som politiker var förmågan att hålla huvudet kallt i svåra situationer. Under mindre än ett år hamnade Hamrin i centrum för flera allvarliga kriser: valutakrisen hösten 1931, ett par kriser i samband med Kreugerkoncernens sammanbrott 1931–1932 och slutligen statsminister C.G. Ekmans avgång sommaren 1932. I samtliga fall bidrog Hamrin till att de akuta kriserna hanterades på ett skickligt sätt.

HARRY S. TRUMAN OCH MARGARET THATCHER

Den handlare som har nått allra längst i världspolitiken är Harry S. Truman, president i USA 1945–1953. Innan Truman gav sig in i politiken drev han en herrekipering i Independence, Missouri. När han tillträd-



Specerihandlardottern Margaret Thatcher bevisar att ett handlarbarn kan gå hur långt som helst.

de som president efter Franklin Roosevelts död var det många politiska bedömare som oroade sig för att en enkel handlare från en småstad i Mellanvästern skulle leda den fria världen. Truman visade sig dock bli en mycket framgångsrik president.

En annan framgångsrik politiker, som inledningsvis behandlades nedlåtande dels därför att hon var kvinna, dels på grund av sin ”enkla handlarbakgrund”, var Margaret Thatcher, premiärminister i Storbritannien 1979–1990.

Hennes far var specerihandlare i Grantham, och familjen bodde i en lägenhet ovanpå en av de två butiker som fadern drev. Tidigt lärde sig Margaret Thatcher vikten av hårt arbete och sparsamhet, något som många av männen med överklassbakgrund inom torypartiet aldrig kunde förstå.

Redan Napoleon blev känd för sitt förakt för handlare då han avfärdade England som en nation av butiksföreståndare, *un nation de boutiquiers*. Men han förlorade ju, som bekant, kriget mot denna handlar-nation.

Som exemplen med Hamrin, Truman och Thatcher visar är den historiskt nedlåtande inställningen till politiker med handelsbakgrund ogrundad. Framgångsrika handlare har lärt sig att bemöta människor på ett konstruktivt sätt. De har även lärt sig att hålla ordning på saker och ting och att snabbt fatta genomtänkta beslut i en komplex miljö.

Det finns också många exempel på att framgångsrika personer, som har växt upp i handlarhem men som sedan har valt en annan bana i livet, ofta har fått med sig en god portion av människokänedom, vardagsrealism och ordningssinne. En framträdande svensk affärsman, Anders Wall, brukar säga att han gärna anställer söner eller döttrar till ICA-handlare:

Människor som redan i uppväxten levt med affären och entreprenörskapet i sitt vardagsliv, får en fantastisk känsla för vad det innebär. Att redan som mycket ung prata affärer vid köksbordet hemma stimulerar affärssinnet, liksom att hjälpa till med praktiska sysslor som att städa, lasta och så vidare. Jag tycker inte man kan hitta en bättre bakgrund.

SVENSKA HANDELSSNILLEN

F

öre 1800-talets näringsfrihetslagar var handeln, liksom andra näringar, hårt reglerad av staten. Under andra halvan av 1800-talet ledde den nyvunna friheten till att en rad nya former av handel utvecklades. Det låg i sakens natur att detaljhandeln blev starkt fragmenterad med ett stort antal självständiga företag eftersom denna form av handel byggde på en stark lokal förankring.

Kring sekelskiftet 1900 började tankar väckas på olika håll att bilda större strukturer inom detaljhandeln, dels för att skapa förhandlingsstyrka gentemot leverantörer och grosshandlare, där allt större företagsenheter växte fram, dels för att utnyttja stordriftsfördelar inom bland annat marknadsföring och logistik.

Under 1900-talet etablerades fyra former av stora handelsorganisationer:

- *Mångfialföretag*. Ett helt integrerat företag med centralorganisation och många butiker.
- *Konsumentkooperativ*. Samarbete mellan självständiga, lokala kooperativ och en centralorganisation som ägs av lokalföreningarna.
- *Frivillighedja* (producentkooperativ). Samarbete mellan självständiga handlare som kan utöva ett avgörande ägarinflytande över centralorganisationen.
- *Franchisekedja*. Ett handelsföretag som driver en centralorganisation och hyr ut rätten att driva butiker enligt ett visst koncept till fristående handlare.

Ett tidigt exempel på mångfilialföretag är lågprisvaruhuset EPA och Tempo. Initiativtagare till EPA var Josef Sachs i Stockholm och H.G. Turitz i Göteborg men det första varuhuset öppnade i Örebro 1930. Tempo grundades av J.P. Åhlén i Stockholm 1932.

Under efterkrigstiden etablerades flera framgångsrika mångfilialföretag inom fackhandeln, till exempel IKEA av Ingvar Kamprad i Agunnaryd 1943, Hennes (sedermera H&M) av Erling Persson i Västerås 1947, KappAhl av Per-Olof Ahl i Göteborg 1953 och Stadium av Ulf och Bo Eklöf i Norrköping 1974.



Fyra herrar på bilutflykt omkring 1920. Från vänster:
 okänd, Georg Engel, disponent på Åhlén & Holm, J.P. Åhlén,
 grundare av Åhlén & Holm och varuhuskedjan Tempo, samt
 H.G. Turitz, grundare av Turitz & Co. och varuhuskedjan EPA.

Exempel på mångfilialföretag inom dagligvaruhandeln är Axfood, Bergendahls och Lidl. Axfood har rötter i AB Svenska Kolonialgrossister (ASK) bildat 1937. Koncernen har både filialbutiker (Willys och vissa Hemköp) och franchisebutiker (Tempo, Handlar'n och vissa Hemköp).

Bergendahls grundades 1922 som agenturbolag i Hässleholm för margarin, och bedriver numera integrerad parti- och detaljhandel med bland annat City Gross. Dessutom finns franchisebutiker (Den Svenska Matrebellen och Matöppet). Tyska Lidl etablerade sig i Sverige 2003.

Amerikanska Butterick's drev redan i början av 1900-talet franchiseverksamhet, bland annat i Sverige. Företaget sålde tillskärningsmönster för kläder. Franchisekedjor fick sitt verkliga genomslag i Sverige på 1970-talet. Exempel på moderna franchisekedjor är 7-Eleven, Pressbyrån och Rema 1000 som alla ägs av norska Reitangruppen.

KONSUMENTKOOPERATIONEN

Det första framgångsrika försöket med en större sammanslutning inom den svenska handeln var grundandet av Kooperativa Förbundet (KF) 1899. KF började som ideell förening för att stödja konsumtionsföreningar runt om i landet. År 1904 startade KF en agenturaffär som blev inledningen till en framgångsrik partihandelsverksamhet.

Albin Johansson var vd/ordförande 1924–1959 och gjorde KF till landets största företagskoncern. Han var en övertygad frihandelsvän och en stark motståndare till alla de monopol och karteller som hade brett ut sig i det svenska näringslivet. Under hans tid köpte eller grundade KF en rad egna fabriker, vilket ledde till att karteller sprängdes, priserna sjönk och produktionen ökade.

KF lade inte särskilt stor vikt vid handlarrollen. Den som ansvarade för butiken kallades föreståndare, vilket enligt Nationalencyklopedin är en ”traditionell benämning på arbetsledare företrädesvis inom den offentliga sektorn, t.ex. sjukvård, barnomsorg, arbetsförmedling”.

När KF fick allt större problem i slutet av 1900-talet började man pröva nya driftsformer. I Stockholm inleddes 1990 försök med egna företagare som handlare. I dag drivs cirka 15 procent av Coops butiker som



Albin Johansson (1886-1968) började sin bana inom konsumentkooperationen som biträde i Tanto handelsförening på Södermalm i Stockholm.

Coop Franchise. Handlaren driver ett eget bolag som anställer personalen och som står för de rörliga kostnaderna. Men det är Coop som står för de fasta kostnaderna, bestämmer sortiment och priser och som äger varulagret.

Någon större tro på att en självständig handlare kan ha betydelse för att utveckla en dynamisk butiksrörelse tycks inte finnas inom Coop. På deras nätplats sägs nämligen: ”Skillnaden mellan en franchisebutik och en ’vanlig’ butik ser du inte som kund.”

KEDJEENTREPRENÖRERNA

Frivilligkedjorna kan ha gemensamma funktioner vad gäller exempelvis företagsprofilering, inköp, marknadsföring, finansiering, utbildning, marknadsbevakning och etableringskontroll. Pionjär i Sverige med denna företagsform var ICA:s upphovsman, Hakon Swenson. ICA kom sedan att bli en viktig inspirationskälla för att etablera kedjeföretag inom handeln.

Genombrottet för frivilligkedjorna kom 1957–1964 då bland annat Europamöbler, Expert, Duka, Favör, Intersport, JC, Järnia, Mio, MQ och Vivo grundades. En person som hade stor betydelse för många kedjebildningar inom den svenska fackhandeln var Erik Elinder. Han var senare med om att lansera franchising samt att introducera VISA-kortet i Sverige och att utveckla butiksanknutna kontokort.

I alla stora handelsföretag – de må vara mångfilialföretag, konsumentkooperationer, frivilligkedjor eller franchisekedjor – finns problemet att på ett fruktbart sätt balansera kraven på central samordning och lokal anpassning. Nils-Erik Wirsäll kommenterade denna fråga på följande sätt 2002:

Alla stora organisationer brottas med två problem – det gäller både i näringslivet, i politiken och i andra delar av samhället. Det första problemet är risken för att de som sitter på centrala befattningar tror att de har lösningarna på alla problem och att det mest effektiva är att de ger order till dem som ar-

betar på fältet. Det andra problemet är att det finns många som är rädda för förändringar och som därför försöker bromsa en nödvändig förnyelse.

Men all affärsverksamhet bygger på kundrelationer. Det är handlaren som utför själva jobbet. Det är han eller hon som ska skapa förtroendet hos sina kunder. Då måste också handlaren ha frihet att själv finna de vägar som leder fram till målet. Några ”vildhjärnor” måste det finnas i varje organisation. Ibland gör de tokiga saker, men de går att rätta till. Ofta ger de inspiration och erfarenhet som även andra kan ha glädje av.

Det finns också en annan sak som gör att decentralisering och förändringsvilja är nödvändig. All framgångsrik verksamhet måste bygga på att människor har roligt, att de känner entusiasm och inspiration. Centralstyrning skapar vantrivsel och spänningar. Förändringsmotstånd är också farligt. Det är ju ju möjligheten att förändra och utveckla som gör det spännande att gå till jobbet.

ICA:S SKAPARE HAKON SWENSON

Hakon Swenson (1883–1960) var prästson och föddes i Kopparberg. När han var fem år flyttade familjen till Irsta några kilometer öster om Västerås där fadern hade utnämnts till kyrkoherde. 15 år gammal började Hakon arbeta som springpojke hos handlaren Erik Andersson i Västerås. Han följde sedan med Andersson då denne år 1900 köpte grossistfirman Manne Tössberg i Västerås. Hakon Swenson blev sedermera kontorschef och delägare i Manne Tössbergs Efr., som firman hu hette.

Swenson såg att de enskilda småhandlarna ofta hade det ekonomiskt pressat, inte minst på grund av den hårdnande konkurrensen från konsumentkooperationen. Han ville utveckla ett närmare samarbete där handlare kunde göra gemensamma inköp och få samma rabatter som Konsum. Swenson föreslog flera gånger att detaljhandlare skulle inbjudas som delägare i Tössbergs men Erik Andersson visade inget intresse för detta.

År 1917 grundade Swenson i stället AB Hakon Swenson (Hakonbolaget) som en grossiströrelse i Västerås. Han erbjöd detaljhandlare att bli delägare i företaget. Hakon Swenson räknade med att på detta sätt få in 800 000 kronor i aktiekapital. Men intresset var mycket större än så varför han avbröt aktieteckningen när aktier för drygt 1,2 miljoner kronor hade tecknats. Swenson köpte aktier för 200 000 för att visa att han trodde starkt på sin idé. Ungefär 250 handlare hade tecknat aktier vilket vittnade om det stora förtroende som Swenson hade byggt upp i handlar-kretsar.



Hakonbolagets kontor och lager i Gävle 1920.

Hakon Swenson var inte först i Sverige med att starta en grossist-rörelse ägd av detaljhandlare. AB Förenade Köpmän hade bildats i Stockholm 1916 och det etablerade sig på 25 orter i landet. Företaget tvingades dock i likvidation 1922.

Hakonbolaget inledde verksamheten i Gävle i december 1917 efter att

man hade köpt in ett grossistbolag där med rättigheter att handla ransonerade varor. I januari 1918 öppnades huvudkontoret i Västerås. Så småningom kom hela Mellansverige, från norra Västergötland till Medelpad att täckas in.

År 1931 beslutade bolagsstämman att alla handlare som var kunder i Hakonbolaget skulle erbjudas att teckna aktier i bolaget. Året därpå ökades aktiekapitalet och drygt 1 200 nya delägare togs in i bolaget. Hakonbolaget började nu kalla sig för en inköpscentral.

Hakon Swenson var vd i företaget fram till 1949. ICA-rörelsen omfattade då 11 000 handlare. Swenson var en karismatisk person och blev mycket omtyckt av personal och handlare. Han var ständigt innovativ och tog gärna till sig idéer från de anställda, även från unga, oprövade medarbetare. Samtidigt hade han en auktoritär ledarstil och gillade inte att bli motsagd.

Eftersom Hakonbolaget byggde på frivillighet måste Swenson – precis som en folkrörelseledare – övertyga de självständiga handlarna om nödvändigheten av samarbete. Hakon Swenson var en mycket skicklig folktalare, säkert inspirerad av faderns predikokunst. Han citerade gärna psalmer och bibelord i sina långa anföranden på bolagsstämmorna.

Hakonstämmorna, och senare andra stämmor inom ICA-rörelsen, kunde samla upp till 1 500 deltagare, och de kom att kallas köpmannariksdagar. Handlare anlände i bilkorteger med företagsvimpel på kylaren. På kvällen hölls en festlig middag, och morgonen därpå samlades man i domkyrkan för att höra biskopen predika.

Hakonbolaget fick på detta sätt något av en folkrörelsekaraktär. Det var kanske inte så underligt eftersom många handlare var engagerade i frikyrkor och nykterhetsrörelser. Roland Fahlin, som var vd i ICA 1986–2001, har dock påpekat att ICA och dess föregångare har stått för en idé, inte för en ideologi. Handlarna förenas i sin syn på den fria handelns betydelse, men de delar inte alltid samma livsåskådning eller politiska uppfattning.

Inom Hakonbolaget kunde den högkyrkliga Hakon Swenson umgås med frikyrkofolk och religiöst oengagerade. Här kunde nykterister sitta vid samma bord som dem som gärna tog sig en sup till maten. Här sam-



Hakonbolaget firade 25-årsjubileum 1943 på biografen Grand i Västerås. Hakon Swenson i talarstolen.

arbetade högermän och liberaler. Det var precis som i Fredrik den stores Preussen där var och en fick bli salig på sin fason.

I Hakonbolaget introducerade Hakon Swenson flera av de byggstenar som kom att lägga grunden till den moderna ICA-modellen. Ett viktigt inslag var de regionala förtroenderåden som gav handlarna inflytande och medansvar utöver ägarrollen. En liknande organisation finns alljämt kvar inom ICA.

Ett annat inslag var kapitaluppbyggnaden inom Hakonbolaget. En delägarbonus infördes 1933 i form av återbäring på det gångna årets inköp. År 1940 ändrades systemet så att huvuddelen av bonusen omvandlades till räntebärande sparbevis som kunde sägas upp efter tidigast fem år. Sparbevisen gav högre ränta än på banken. Detta gav Hakonbolaget en stabil ekonomi som gjorde att företaget kunde klara ekonomiska påfrestningar.

Systemet har modifierats något genom åren, men ICA-rörelsen har hela tiden säkrat en kapitaluppbyggnad i handlarnas gemensamma bolag. ICA har därmed kunnat göra betydande investeringar även i lågkonjunkturer och har med stor kraft kunnat engagera sig i att etablera nya butiker.

” Den detaljhandel, som drevs i små enheter och anspråkslösa former kände sig utdömd, och köpmännen voro ofta rådvilla och modlösa. Många sågo med oro konsumentkooperationens terrängvinster och fruktade, att dess organisationsförmåga och målmedvetna propaganda skulle helt kväva den enskilda handeln.

Boten måste naturligtvis sökas i samarbete mellan de inbördes splittade köpmännen, och de fingo snart ledare, vilka samlade dem till organisation och propaganda, som tog sikte på att bevara den enskilda företagsamheten och värna dess existens. För min del var jag bland dem, som trodde, att handeln också behövde förnyelse och att villkoret för dess fortvaro var att tillägna sig sådana framsteg, som medtävlarna började genomföra.”

Hakon Swenson, 1942

Det finns många exempel, både i Sverige och internationellt, på att frivilligkedjor har gått under, eller tvingats överge sin karaktär av frivilligkedja, därför att de inte har byggt upp ett eget kapital utan delat ut eventuella överskott direkt till delägarna.

GRUNDANDET AV ICA

Fredagen den 8 april 1938 bjöd Hakon Swenson sex gäster hem till sig i Villa Maria. Tre av gästerna var medarbetare i Hakonbolaget och de andra tre, Emil Clemedtson, Karl-Erik Karlsson och Rudolf Liwendahl, representerade företag med liknande ambitioner som Hakonbolaget.

Emil Clemedtson hade 1928 blivit vd i Ekström & Lefflers, ett grossistföretag grundat i Göteborg 1847, där hans svärfar var delägare. Hakon Swenson hade redan 1929 bjudit Clemedtson till Västerås för att diskutera en ombildning av grossistföretaget till en inköpscentral. Nu var tiden mogen för Clemedtson att ta detta steg. År 1938 ombildades Ekström & Lefflers till AB Eol med handlare som delägare.

Rudolf Liwendahl kom från en gammal köpmannafamilj och var en av de handlare i Stockholm som bildade inköpscentralen Svenska Varor 1922. Företaget bytte två år senare namn till Speceristernas Varuinköp och kallades allmänt för sv ("Essve"). Liwendahl övergick 1939 från att vara vice vd till att bli vd i sv.

Karl-Erik Karlsson (som senare bytte namn till Kylhstedt) var vd i det Östersundsbaseade Import AB K.J. Karlsson som han ägde tillsammans med sin bror Bengt. Detta grosshandelsföretag hade deras far grundat 1903. Bröderna hade blivit kontaktade av handlare i Norrland som önskade få till stånd en inköpscentral i landets nordligare delar.

Handlarna hade innan dess vänt sig till Hakon Swenson för att be honom expandera Hakonbolaget norrut. Men Swenson ville inte gå längre norrut än Sundsvall. I stället ombildades Import AB K.J. Karlsson 1938 till Nordsvenska Köpmanna AB. Handlarna inbjöds att bli delägare i företaget.

I protokollet från mötet den 8 april står att Hakon Swenson "uttalade en varm förhoppning, att det samarbete, som nu inletts, må bli orubb-

Möte i Västerås 8/4 38
 Närvarande: Hakon, R. L. Dahl, S. U., K. E. H.
 Nyberg, M. L.

1. Gul. bifogade försäkringspöytäkirja.
2. F. icke konj. stöta apotekerna.
3. Ta acelu nu, vänta med Kallehem Västerås n. f. Sv. underlag. Döj m. omst.
4. Höt Fertz.
5. Vid starten var det 140 teknare, 1000 av första abtiet. Överlagas av 80 h. Ben.
6. Jag skivsa byråhandl.
7. Alle Rosenthal till S. U. (Nordell till talen).
8. Överbyggnad SICA (från delägarna: 110) 50.000.- Tänk på namnet! Sammenhet måste. Hakon dock tillbringa helgen i Hf. tasta i sitt möte.
9. Indivisuararbete: 9 h; skivarna förberett by Vänta till nyupphandling. Utlysa 100% cipar- heta Hjälpa besvärade. L. Dahl: förberett nu med i Sv. och högt att vi detta om de SV på löge!! Högst h. goda Västerås. Hoppa L. Dahl: förberett.
10. FMH: Hakon 10000, SV 2000 Est 2000 Hakon 1000. Jag vänta till Est berustet. då upp det.
11. Hakon All 3,5 Höt vänta 5.555. Vedd. vänta minst 7 M Solgata Västerås 4000 = L. Dahl 2.000 =

Protokoll från det möte i Västerås den 8 april 1938 som ledde till att ICA bildades. Notera att man hade tänkt kalla företaget för SICA.

HANDLAREN I CENTRUM

Hakon Swenson satte alltid den enskilde handlaren i centrum, vilket Nils-Erik Wirsälls berättelse från 1940-talet vittnar om:

Hakon Swenson bad mig ringa DC-chefen i Uppsala och säga att vi skulle komma på lunch kl. 12. Vi startade kl. 10, alltså i god tid. När vi passerade Örsundsbro, säger Hakon Swenson: ”Vi hälsar på hos Erikssons”. Så gjorde vi. Det blev ett entimmes långt samtal i packboden, sittande på några säckar. Bland mycket [annat] berättade handlaren om en kollega i Navestabro som haft det besvärligt med sjukdom. Vi fortsatte dit. Det blev kaffe vid köksbordet och rikt utbyte av erfarenheter. Till Uppsala kom vi kl. 15, tre timmar försenade. Så löd Hakons kommentar: ”Nils-Erik! Det är viktigare att handlaren upplever vår omtanke än att passa tiden för lunch”. Så håller man ihop en folkrörelse, en handlarkooperation!

ligt och alltid bestående”. Alla var eniga om att det rikstäckande organet skulle byggas upp ”under enklast tänkbara former”.

Swenson betonade att man måste ”gå ytterst försiktigt fram och icke skrämma fabrikanterna genom bryska och pockande krav på höjda rabatter --- Vi söka bibringa fabrikanterna en riktig syn på våra strävanden, så att de förstå, att dessa gå ut på ett förbilligande av distributionen, vilket också bör vara ett vitalt fabrikantintresse”.

Resultatet av mötet blev att ett aktiebolag bildades med 50 000 kronor i aktiekapital där de fyra bolagen tecknade en fjärdedel var. Det ursprungliga namnförslaget för bolaget var Svenska Inköpscentralernas AB, förkortat sICA. Men det namnet var upptaget så man fastnade slutligen för Inköpscentralernas AB ICA. Den 9 januari 1939 hölls konstituerande stämma för det nya bolaget.

ICA:S FÖRSTA DECENNIER

Av de fyra inköpscentralerna var Hakonbolaget äldst, störst och ekonomiskt starkast. Hakon Swenson var också den dominerande gestalten bland de fyra direktörerna. Eol blev det näst största bolaget och kom att täcka in hela södra Sverige. På tredje plats kom sv som verkade i Stockholmsområdet och Östergötland. Nordsvenska var det minsta och ekonomiskt svagaste bolaget, framför allt på grund av att det verkade i ett område med små butiker och långa avstånd. År 1944 förvärvade Eol en skånsk grossist och sv en grossist på Gotland. Därmed täckte de fyra inköpscentralerna hela Sverige.

Inköpscentralernas AB ICA hade till uppgift att ”i viss utsträckning” utföra gemensamma inköp och affärstransaktioner samt bedriva reklamverksamhet. Ledningarna för Eol, sv och Nordsvenska ville helst slå samman de fyra inköpscentralerna till ett företag. Men Hakon Swenson fruktade att Hakonbolagets goda ekonomi och starka ställning inom sin region skulle kunna skadas om inköpscentralerna integrerades. Hakonbolaget förbehöll sig därför länge rätten att självständigt pröva alla beslut som fattades inom ICA, och Swenson vägrade att diskutera oklarheter i den geografiska gränsdragningen mellan inköpscentralerna.

Detta hindrade inte att det under 1940- och 1950-talet togs flera viktiga initiativ som började lägga grunden till en sammanhållen ICA-rörelse. Ett viktigt steg togs på ett möte i Örebro 1940 då ICA-förbundet bildades. Det var en ideell förening som skulle fungera som en idéhemvist och



Ica-kuriren blev 1942 en fristående veckotidning, och det var den som först gjorde namnet ICA känt bland svenskarna.



År 1946 gjorde Nils-Erik Wirsäll (till vänster) och Arne Lundgren en studieresa till USA. Resan kom att betyda mycket för ICA:s utveckling efter kriget.

intresseorganisation för ICA-handlarna. Fram till 1999 hade ICA och ICA-förbundet gemensam styrelse och gemensam vd.

Ett viktigt motiv för att skapa ICA-förbundet var att Köpmannaförbundet och andra organisationer inom handeln hade ställt sig kritiska till bildandet av ICA. Därför var det nödvändigt att kunna samla, motivera och inspirera ICA-handlarna.

År 1941 grundades ICA-tidningen. Den skulle vara en sammanbindande länk mellan inköpscentralerna och landets alla butiksmedarbetare. Tidningen skulle skapa en gemensam butikskultur och stimulera ökad försäljning. Här publicerades bland annat artiklar om händelser inom ICA-familjen, och här gavs praktiska råd i butiksarbetet. Butiksbiträdena uppmanades att förkovra sig inom handeln för att i framtiden själva kunna bli handlare – ytterligare en byggsten för den moderna ICA-modellen.

Icakuriren startade 1941 som veckoannons i Stockholms-Tidningen och blev 1942 en fristående veckotidning. Samma år bildades ICA-förlaget. Det var Icakuriren som först gjorde namnet ICA känt för en bredare allmänhet. År 1944 beslutade ICA:s styrelse att uttrycket ”ICA-rörelsen” skulle användas som benämning på inköpscentralerna och dess medlemmar.



ICA-tidningens specialnummer om självbetjäningbutiker 1950.



Inom ICA användes flera olika symboler fram till 1964.

Hakonbolaget införde den så kallade Hakongiven 1948. Den innebar att systemet med reseförsäljare ersattes med skriftliga inköpsorder och en fast leveransdag varje vecka. Detta innebar en smärre revolution inom svensk handel. Inköpsinitiativet övergick nu från inköpscentralerna till handlaren. Man slapp kostnaderna för reseförsäljarna samtidigt som varutransporterna effektiviserades.

Hakongiven innebar att handlarna knöts närmare till Hakonbolaget och den speglade Hakonbolagets strategiskifte från att finna fler kunder till att sälja mer till befintliga kunder. Detta system infördes sedan i de tre andra inköpscentralerna inom ICA.

ICA SKOLAN

En viktig byggsten för den moderna ICA-modellen var inrättandet av ICA Skolan 1955. Den växte successivt fram ur ICA-tidningen under benämningen ”ICA-tidningens Praktiska kurser”. Några år senare anställdes den första kursledaren som åkte runt i landet och höll frukt-och-gröntkurser. Sedan startades kurser i textning och varuexponering för den nya säljteknik som självbetjäningen krävde.

I början av 1970-talet började ICA Skolan med olika former av ledarutbildningar. Företagsledarutbildning (FLU), Butiksledarutbildning (BLU) och Ledarutveckling (LU) är i dag viktiga inslag i ICA Skolan. BLU och FLU är mer eller mindre krav för att komma i fråga vid rekryteringen av nya handlare. LU vänder sig till chefer inom både butik och koncern. Därtill finns kurser inriktade på bland annat produktkunskap och säljteknik.

ICA Skolan arbetar också med olika samarbetspartner. Exempelvis erbjuder ICA Skolan en gedigen affärsmanautbildning för handlare och chefer inom koncernen i samarbete med IHM Business School.

Det är butikerna som står för skolans deltagaravgifter. Möjligheten att erbjuda fortbildning till medarbetare är ett viktigt sätt för butikerna att rekrytera, behålla, motivera och utveckla en bra personal. Genom ICA Skolan är det möjligt för en driftig person att göra karriär från butiksbiträde till ICA Maxi-handlare.



ICA Skolans styckningskurs i Visby under ledning av konsulent Olle Löving, 1956.



LENNART HOLMGREN

Lennart Holmgren föddes i Gävle 1948. Åren 1986–1993 var han ansvarig för detaljhandelsutbildningen inom ICA Skolan. Innan dess hade Lennart arbetat inom Turitz & Co., bland annat som varuhuschef, och på Hallbergs Guld.

På ICA Skolan fick Lennart ansvar för utbildningar på alla nivåer inom ICA. Inte minst viktigt var de gemensamma kurserna för butiksfolk och koncerntjänstemän som bidrog till att bygga nätverk mellan dessa grupper och att stärka den gemensamma ICA-andan.

Efterfrågan på kurser var mycket god. Det var exempelvis alltid kö för att gå på butiksledarutbildningen. Många ungdomar som söker sig till ICA vet redan på förhand vilka möjligheter till utbildning och karriär som ges inom ICA.

På Lennarts tid fanns en utbildningsanläggning i Västerås där man bland annat bedrev en särskild köttutbildning. Den avskaffades dock för ungefär tio år sedan när butikerna i stort sett upphörde med egen styckning. Lennart beklagar detta eftersom det lade grunden till en mycket god varukänedom.

Arbetet på ICA Skolan gjorde att Lennart fick resa över hela landet, vilket i längden blev slitsamt. Samtidigt var han lockad av att själv bli ICA-handlare. Vid årsskiftet 1993/94 tog han över ICA Bro, en butik i Upplands-Bro som motsvarade dagens Supermarket. Tre år senare köpte han i stället ICA Supermarket i Bålsta som 1999 konverterades till ICA Kvantum.

Lennart Holmgren bodde i Västerås och passerade ICA Kvantum där varje dag på väg till och från sin egen butik. År 2000 fick han möjlighet att ta över den butiken, som 2001 byggdes om till ICA Maxi.

Som ICA-handlare vill Lennart tillhandahålla varor som kommer från småskalig produktion. Han har samarbete med en lokal, klimatcertifierad lantgård som tillhandahåller unika chark- och köttprodukter.



ICA BLIR EN RIKTIG KEDJA

U

nder 1940- och 1950-talet kunde konsumentkooperationen, tack vare sin kraftfulla centralstyrning, snabbt få genomslag för nyheter, till exempel då det gällde rationell lagerhantering och självbetjäningbutiker. ICA-rörelsen hämmades av splittringen mellan de fyra inköpscentralerna.

År 1941 hade ICA fått sin första vd, Eric Andersson. Han hade gjort karriär inom KF och var en god organisatör. Men han lyckades inte få acceptans för sina samordningssträvanden hos inköpscentralernas ledningar och avgick därför 1945.

Två år senare kom nästa vd, Gustaf Kollberg. Han var en framstående organisatör som hade haft ansvar för livsmedelsransoneringen under kriget. Kollberg var en stark och karismatisk ledare och en arbetsmyra som successivt lyckades skapa förståelse för behovet av att omstrukturera ICA-rörelsen. Gustaf Kollberg var vd fram till 1962 och kunde avsluta sin gärning med att få skapa beslut om en nyordning som innebar att ICA blev ett sammanhållet kedjeföretag.

Beslutet om den nya organisationen fattades på kongressen i Visby 1961 och konfirmerades på en extrakongress i Göteborg i september 1962. Den 17 februari 1964 kunde ett nytt konsortialavtal undertecknas efter att beslut hade fattats även i de fyra inköpscentralerna.

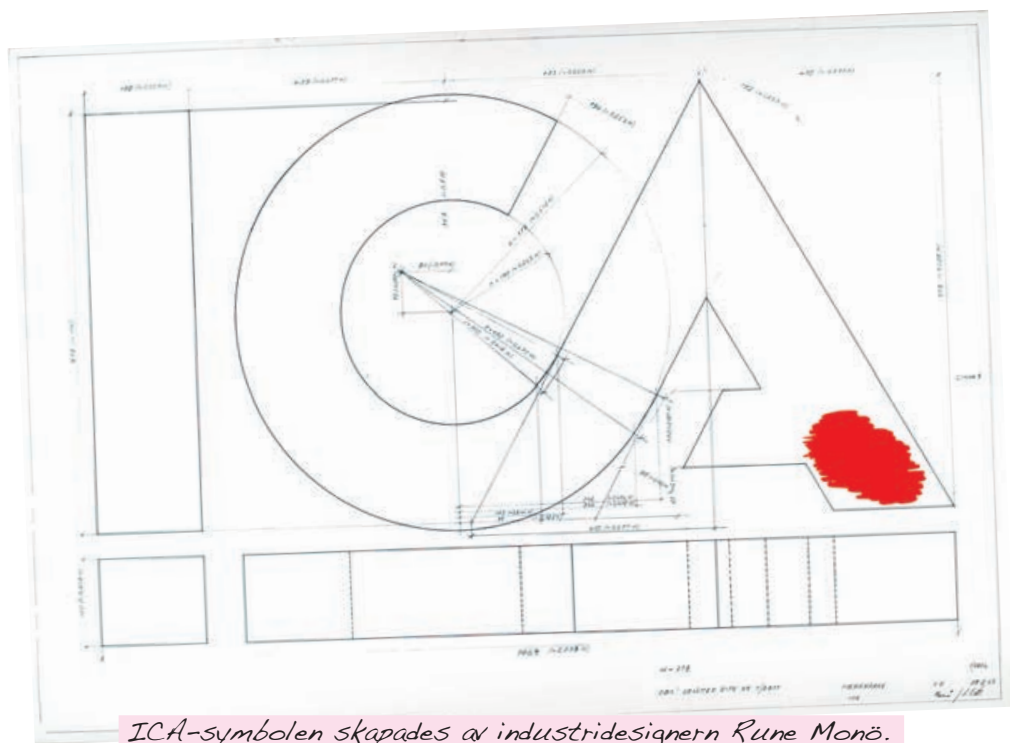
Den nya organisationen innebar att ICA-rörelsen fick ett gemensamt handlingsprogram. De fyra inköpscentralerna skrev in i sina stadgar att de skulle följa ICA:s bestämmelser. ICA-handlarna blev medlemmar i ICA-

förbundet, inte som tidigare i respektive inköpscentral. Alla ICA-handlare fick en gemensam medlemsbok där villkoren för ICA-medlemskapet preciserades.

Den mest påtagliga effekten av den nya organisationen var att alla 9 000 butiker i januari 1964 skyltades om och blev ICA-butiker. Den nya, gemensamma logotypen hade skapats av den kände industridesignern Rune Monö. Han tog fram ett helt nytt grafiskt koncept för ICA med skyltar, kassar, klädsel etcetera.



År 1964 sattes ICA-skyltar upp på alla butiker.



ICA-symbolen skapades av industridesignern Rune Monö.

Hakonbolaget hade fram tills nu vägrat att använda något annat butiksmärke än sitt inarbetade Hakonsmärke från 1935. Eol, sv och Nordsvenska hade visserligen infört ett gemensamt ICA-märke 1945, men det hade inte en så framträdande roll som ICA-logotypen nu fick. Detta förklarar varför landshövdingen i Östergötland, Per Eckerberg, direkt efter omskytningen 1964 ringde till Nils-Erik Wirsäll och frågade om ICA hade köpt alla butiker i Östergötland.

Lanseringen av ICA-symbolen bidrog till att KF 1967 lanserade oändlighetstecknet som sin symbol. Denna avskaffades dock 1995 medan ICA-logotypen fortfarande ser ut på exakt samma sätt som 1964.

Genom att ICA fick en enhetlig symbol underlättades den gemensamma marknadsföringen avsevärt. I samband med omskytningen genom-

fördes en omfattande lanseringskampanj, och nu inleddes även den regelbundna veckoannonseringen.

År 1965 genomfördes ytterligare en förändring inom ICA-rörelsen när det ekonomiskt svaga Nordsvenska Köpmanna AB gick upp i Hakonbolaget.

ICA TAR LEDNINGEN

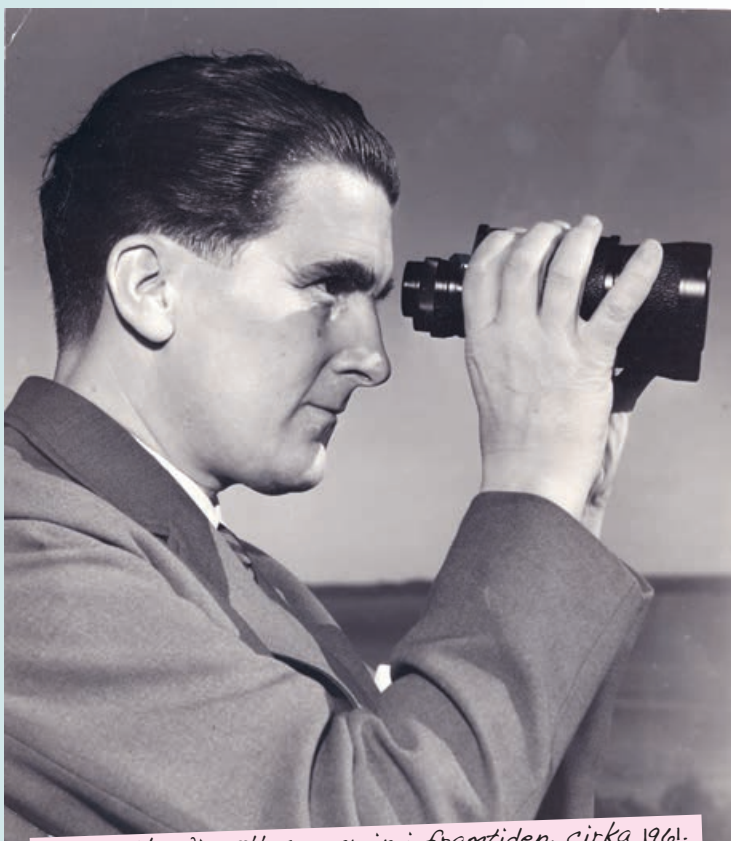
1960-talet var den storskaliga planeringens epok i svenskt samhällsliv. Stat, kommuner och företag utvecklade stora planeringssystem för att möta framtidens krav. Samtidigt tilltog urbaniseringen. Småbutiker på landsbygden slogs ut medan nya butiker etablerades i växande tätorter. Många städer skövlades hårdhänt, vilket skapade nya butikslägen. Den växande bilismen påverkade också handelns geografi.

Fram till 1960-talet hade etableringen av nya ICA-butiker nästan helt skett i den enskilda handlarens regi. Nu började inköpscentralerna systematiskt arbeta för att få bra butikslägen. Hakonbolaget inledde en rullande tioårsplanering för nya butikslägen 1960. Tre år senare beslutade ICA-stämman i Östersund att ICA fortlöpande skulle kartlägga butiksläget i varje kommun. Kommuner, fastighetsägare och byggbolag började uppvakta för att ICA skulle få bra lägen.

ICA:s marknadsandelar hade sjunkit under 1950-talet och början av 1960-talet och låg runt 20 procent av dagligvarumarknaden när kurvan sedan vände uppåt. År 1966 blev ICA större än KF på dagligvaror. Antalet ICA-butiker minskade under 1960-talet från drygt 9 000 till knappt 6 000, men den totala säljytan ökade med ungefär 20 procent.

NILS-ERIK WIRSÄLL

Nils-Erik Wirsäll (1916–2008) var verksam inom ICA-rörelsen från 1937 till 1984, och han har kallats ICA-rörelsens chefsideolog:



Nils-Erik Wirsäll spanar in i framtiden, cirka 1961.

Jag är själv uppvuxen i ett köpmannahem och det har nog påverkat min syn på handeln. Tidigt lärde jag känna det frihetsälskande släkte som handlarna utgör. Sedan blev jag assistent åt Hakon Swenson och han inpräntade i mig vikten av att inga personer är viktigare inom ICA-rörelsen än handlarna.

Wirsäll föddes i Nås i Dalarna. Efter civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 1937 anställdes han i Hakonbolaget. Han var med om att utforma Hakongiven, vilken han hade fått inspiration till vid en studieresa till USA 1946.

Tio år senare lade han fram en licentiatavhandling i distributionsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg. Under samma period planerade och byggde Hakonbolaget ett nytt huvudkontor med distributionscentral i Västerås. Det var ett uppmärksammat projekt med mycket nytänkande och med Nils-Erik Wirsäll som drivande kraft.

Han blev vice vd i Hakonbolaget 1963 och i ICA 1971. Wirsäll var vd i ICA 1972–1978 och kvarstod därefter i ICA-styrelsen i ytterligare sex år. År 1970 hade han fått i uppdrag att leda en utredning om ICA:s framtida organisation och finansiella konstruktion. Som ICA-chef fick han sedan ansvaret för att genomföra den omorganisation som utredningen hade föreslagit.

Nils-Erik Wirsäll blev den förste ICA-chef som kunde uttala sig med kraft för hela företagsgruppen. Han hade mycket goda kontakter, såväl med handlarna som med övrigt näringsliv. Med sin akademiska bakgrund var han också väl skickad att föra ICA-rörelsens talan utåt i en tid som var starkt storföretagsbetonad.

Wirsäll medverkade till grundandet av Fonden för Handels- och Distributionsforskning vid Handelshögskolan i Stockholm 1978 (sedermera Center for Consumer Marketing, CCM). År 1984 utsågs han till hedersdoktor vid Handelshögskolan. Nils-Erik Wirsäll var en flitig författare som bland annat utgav flera böcker om bakgrunden till ICA-idén, den sista boken 2007.



Den nyöppnade ICA Hallens kafeteria i Tranås, 1963.

ICANDER OCH MONICA

År 1971 lanserades ICANDER som en symbol för ICA-handlaren. Man hade först tänkt sig att använda skådespelaren Sune Mangs, men det ansågs för dyrt. I stället ritades en Mangs-inspirerad, jovialisk och god figur. Namnet hämtades från en seriefigur i ICA-tidningen på 1940-talet. ICANDER var där ett idérikt och ambitiöst ungt butiksbiträde som nu alltså hade avancerat till ICA-handlare.

År 1973 fick ICANDER sällskap av MonICA. De förekom sedan i alla upptänkliga varianter och sammanhang. Detta trevliga handlarpar försvann från ICA:s centrala marknadsföring omkring 1990.



ICANDER och MonICA förekom i många olika varianter under 70- och 80-talet.

ICA BLIR EN KONCERN

Den nya organisation som beslutades på stämman i Stockholm 1972 innebar att ICA nu blev en sammanhållen koncern. ICA-styrelsen fick för första gången en majoritet av handlare. Ett viktigt motiv för omorganisationen var att makten över ICA-rörelsen riskerade att gå de aktiva ICA-handlarna ur händerna.

Centrala ICA ägdes ju av de tre inköpscentralerna. Vid utgången av 1971 var den andel aktier i Eol, Hakon och SV som ägdes utanför ICA-rörelsen 53, 49 respektive 67 procent. De externa ägarna var huvudsakligen före detta handlare eller arvingar. Det fanns en risk att någon skulle förvärva dessa aktier och få kontroll över en inköpscentral. Hotet förstärktes av att aktierna var lågt värderade, eftersom överskottet i inköpscentralerna tillfördes köpmännen via lägre inköpspriser, i stället för genom utdelning på aktierna.

År 1972 förvärvade ICA-förbundet alla aktier i Inköpscentralernas AB ICA. Därefter köpte ICA ungefär hälften av aktierna i Eol, Hakon och SV. Det skedde genom att erbjuda de externa aktieägarna i inköpscentralerna att byta sina aktier mot nya B-aktier i ICA – med begränsad rösträtt men med god utdelning. Resten av aktierna i inköpscentralerna fanns kvar hos regionens ICA-handlare.

År 1973 bytte Inköpscentralernas AB ICA namn till ICA AB, och de tre inköpscentralerna, som nu började kallas regionbolag, bytte namn till ICA Eol, ICA Hakon och ICA Essve. Även om dessa nu blev dotterbolag i en samlad koncern, tog sig deras ledningar fortfarande stora frihe-



*ICA-stämman 1972 fattade beslut om ICA-artalet
som utgör grunden för den moderna ICA-modellen.*

ter, vilket dock hade den fördelen att en stimulerande tävlingsanda upprätthölls.

TRAPPAN TILL EGEN BUTIK

År 1972 fattades också beslut om ICA-avtalet som utgör grundbulten i den moderna ICA-modellen. Bakgrunden var att den växande storleken på butikerna och den centraliserade tilldelningen av butikslägen gjorde det allt svårare för unga personer att bli egna handlare.

ICA-avtalet innebär att ICA och handlaren bildar ett bolag där ICA inledningsvis har 91 procent av aktierna och handlaren 9 procent. ICA står för fastigheten, utrustning och inredning. Handlarens uppgift är att anställa personal och driva butiken effektivt enligt sin egen affärsidé.

Även om handlaren under grundarperioden, som vanligtvis omfattar 1–5 år, äger en minoritet av aktierna, betraktar ICA honom eller henne som en självständig företagare. ICA-handlaren beslutar själv om sortiment, priser och servicenivå. Det finns inget tvång att köpa från ICA, utan även andra leverantörer kan väljas. I dag står ICA AB för knappt 75 procent av ICA-handlarnas inköp.

De första årens förluster täcks med koncernbidrag. I takt med att butiken börjar gå med vinst, betalar handlaren tillbaka koncernbidragen med ränta. När detta är klart köper handlaren alla aktierna utom en. Den återstående aktien behåller ICA som en garant för att ICA ska kunna behålla butiksläget. Handlaren får därefter betala en royalty till ICA som ersättning för butiksläget.

Handlarens aktier är belagda med hembud, vilket innebär att den dag handlaren vill sälja butiken, måste den erbjudas till ICA. I avtalet fastställs värderingsnormer som tar hänsyn till det mervärde handlaren har skapat.

När en ny butik etableras eller en befintlig butik blir ledig, utlyses den till försäljning av ICA. Den sökande som bäst motsvarar kravspecifikationen för just den butiken får erbjudandet att ta över. Huvudsakligen väljs personer som är aktiva inom ICA-rörelsen som handlare, butiksanställd eller tjänsteman i koncernen.

När barn till handlare vill överta en butik görs en bedömning om de

har tillräcklig utbildning och erfarenhet för detta. Någon konkurrensbedömning gentemot andra personer görs inte i dessa fall. ICA medverkar till att handlarbarnen får nödvändig utbildning och praktik i andra butiker.

ICA-avtalet är ett unikt sätt att bevara ICA-idén genom att ge duktiga butiksmedarbetare möjligheten att med liten ekonomisk insats och risk etablera sig som egna företagare. Successivt kan en driftig person sedan gå vidare och bli handlare i större butiker eller ta över flera ICA-butiker.

ICA-modellen kallas ”trappan till egen butik” och bidrar till att driftiga ungdomar som önskar bli egna handlare söker anställning på ICA. En annan effekt av ICA-avtalet är att handlaren tjänar pengar på att driva sin butik så bra som möjligt, inte genom att göra en ”gyllene exit”.

Ur ICA:s perspektiv innebär modellen att koncernen behåller inflytandet över butiksstrukturen och butiksnaötsplaneringen samt att ICA får den mest lämpade handlaren till varje butik, inte den som har mest pengar. Förutom utbildning, branschkunskap samt butiks- och ledarerfarenhet tas bland annat hänsyn till om personen har en stark personlig drivkraft, tror på ICA-idén och delar de värderingar som ICA står för.

Beslutet om ICA-avtalet föregicks av ett mycket omfattande rådslag inom ICA-rörelsen. Olika förslag till ägarmodeller presenterades. En del handlare ansåg att ”avtalshandlarna” inte kunde betecknas som riktiga ICA-handlare utan att de mer påminde om Konsumföreståndare. Men ICA-avtalet har med tiden fått stor acceptans inom ICA-rörelsen.

Kjell Gunnarsson, som arbetade 40 år inom ICA, bland annat som chef för ICA Skolan och som informationsdirektör har sagt:

Om inte ICA-avtalet tillkommit hade ICA-idén sannolikt inte överlevt. Då hade ICA utvecklats till ett stort antal handlarägda lokala kedjor, som den dag handlaren ville sälja, hade köpts upp av de olika aktörerna på marknaden och inlemmats i deras strukturer. Det har vi sett många exempel på i andra länder, till exempel Danmark.

Vissa justeringar har gjorts i ICA-avtalet sedan 1972, och de olika butiks-koncepten har sina avtalsformer. Men den grundläggande konstruktionen av ICA-avtalet har varit oförändrad.

KONSUM KRITISERAR

Under 1970-talet blåste det vänstervindar i den politiska debatten, vilket konsumentkooperationen passade på att utnyttja. Våren 1976 gick KF ut i en stor annonskampanj där de uppmanade konsumenterna att handla i konsumentägda butiker och inte i affärer som drevs ”för att ge vinst åt sina ägare”.

I annonserna påstods att privathandeln inte längre var så privat, vilket skulle tolkas som att det inte längre var egenföretagare som drev butikerna. I annonserna stod:

Bakom ICA-butikerna står en gemensam organisation som ofta finansierar merparten i många butiker. Bakom Favör och Vivo och många andra enskilda butiker står storgrossisten DAGAB ägd främst av Salénrederierna och Johnsonkoncernen. --- Nu är det nästan bara tre företag kvar som förser dig med livets nödtorft. Som väl är, är ett konsumentägt. Handla konsumentägt!

Tidningen Ica nyheter lät fyra ICA-handlare få gå i svaromål. En av dem var Mats Häljestig i Jönköping:

Det var en fruktansvärd formulering. Det är otäckt med så vilseledande propaganda. Tack vare den enskilda människan i ICA-butiken finns så många butiker kvar. Hade vi alla begärt samma arbetstider och löneförmåner som LO:s arbetare och konsumföreståndare hade det gått oss likadant som med konsumbutikerna i glesbygden.

Vår styrka ligger i att vi är en frivillig sammanslutning av små privatföretagare. Hade jag inte haft mitt eget företag hade jag aldrig varit villig att satsa lika hårt som jag gjort. Det kommer också konsumenterna till godo.



Privathandeln är inte längre så privat

Privathandeln vill gärna framstå som en massa småföretagare i kamp mot det väldiga Konsum. Bilden är inte speciellt sann. I alla fall inte när det gäller livsmedel.

Bakom ICA-butikerna står en gemensam organisation som ofta finansierar merparten i många butiker. Bakom Favör och Vivo och många andra enskilda butiker står storgrossisten DAGAB ägd främst av Salén-rederierna och Johnsonkoncernen.

Självfallet drivs dessa butiker och företag för att ge vinst åt sina ägare.

Nu när prisskillnaderna ofta är minimala är det just själva ägandet som är intressant. Konsum äger vi medlemmar tillsammans. Vinsterna, vare sig de är stora eller små, skördar vi själva. Hur stora de ska bli avgör vi genom våra köp.

Nu är det nästan bara tre företag kvar som förser dig med livets nödtorft. Som väl är, är ett konsumentägt.



**Handla
konsumentägt!**

*KF-annonsen från 1976
speglar tidsandan väl.*



*Inviqingen av Sveriges första ICA Kvantum
i Hässleholm 1970.*

ICA EXPANDERAR

ICA:s andel av dagligvarumarknaden ökade från 24 procent 1970 till 36 procent 2010. Den snabbaste ökningen ägde rum på 1970-talet, från 24 till 30 procent. Det totala antalet butiker har minskat från knappt 6 000 till drygt 1 300 samtidigt som ungefär 200 storbutiker har etablerats.

Omkring 1970 kom de första ICA Kvantum och tio år senare de första ICA Maxi. Genom ICA:s ökade marknadsandelar och tillväxten av stora butiker, kom också konkurrensen mellan olika ICA-butiker att öka. En undersökning från 1977 visade att en tredjedel av ICA-handlarna hade en annan ICA-handlare som svåraste konkurrent.

Att ICA etablerade nya butiker som konkurrerade med befintliga ICA-butiker väckte viss kritik bland ICA-handlarna. Ur ett koncernperspektiv ansågs det dock viktigt att utveckla butiksstrukturen i takt med förändringar i befolkningsstruktur och inköpsvanor. Här ställdes stora krav på koncernens tjänstemän att föra en konstruktiv dialog med handlarna.

Ett annat kontroversiellt inslag inom ICA-rörelsen var ett antal förvärv av företag utanför livsmedelssektorn som gjordes på 1980-talet, bland annat Ellos och Lindex. Vissa hävdade att diversifieringen äventyrade sammanhållningen i ICA-leden.

Hur såg då allmänheten på ICA under denna tid? År 1985 genomfördes en corporate image-undersökning som visade att allmänheten hade en hög kännedom och en hög andel positiva attityder till ICA. Företaget positionerade sig ungefär som Volvo. Konsum var lika känt som ICA men andelen positiva attityder var lägre.

Något som bekymrade ICA var dock allmänhetens bristande kunskaper om ICA-handlarens ställning. Endast 31 procent trodde att ICA-handlaren ensam ägde butiken, och de flesta trodde att handlarens frihet att fatta beslut om driften var betydligt mindre än vad som faktiskt var fallet.

ICA utarbetade en informationspolicy för att öka allmänhetens kunskaper om ICA-handlarens ställning, och nu började uttrycket ICA-handlaren användas i flera sammanhang, bland annat i annonser.

ICA 90



År 1986 blev Roland Fahlin vd i ICA. Han hade börjat sin ICA-bana på ICA-förlaget 1963. Fahlin kom som vd fram till 2001 att driva igenom de största organisationsförändringarna i ICA:s historia.

Under 1980-talet växte insikten att uppdelningen på tre regionföretag inte kunde möta de ökade krav som ställdes på butiksutveckling, logistik och IT-system. Dessutom ville man förebereda ICA för internationellt samarbete, vilket fordrade en samlad nationell organisation.

På stämman i Stockholm 1989 beslutades om en ny organisation, ICA 90, som skulle träda i kraft den 1 januari 1990. Koncernens moderbolag fick namnet ICA-handlarnas AB och de tre regionbolagen omvandlades till dotterbolag för detaljhandel, partihandel respektive övrig verksamhet.

Bland handlarna fanns inledningsvis en rädsla för att reformen skulle medföra en centralisering och minskat inflytande för handlarna. Men ICA:s ledning kunde övertyga handlarna om att de i själva verket skulle få ökat inflytande i den nya strukturen.

År 1990 introducerades även ICA-kortet, vilket blev startskottet för ICA:s bankverksamhet. Under 1990-talet sålde ICA de företag som låg utanför kärnverksamheten, bland annat BOB, Ellos, Lindex, Luxus och Svea Choklad.

ICA 90 innebar att ICA-förbundet liksom tidigare var huvudägare i moderbolaget. Nu skulle ICA-handlarna även ha aktier i moderbolaget. Det visades sig dock att aktieägandet blev ojämnt fördelat bland handlar-

na och att ett stort antal handlare över huvud taget inte ägde några aktier.

Detta var ett problem om ICA skulle genomföra en börsnotering eller på annat sätt ta in externa ägare. Aktierna skulle då få ett betydligt högre värde än det låga hembudspris som nu gällde. Det fanns en risk för osämja bland ICA-handlarna om en sådan ägarförändring skulle leda till betydande men ojämnt fördelade vinster bland handlarna.

ICA:s ledning gjorde flera försök att få en jämnare aktiespridning, dels genom att sälja en del av ICA-förbundets aktier till handlare med få eller inga aktier, dels genom fondemissioner. Många handlare var dock oin-



Reklamaffisch från 1959. Varumärket BOB ("Billigt Och Bra") lanserades 1952 av ICA-handlaren Frank-Olof Jansson i Kumla.

tresserade av att köpa aktier. Men successivt ökade intresset, och 1997 hade ICA lyckats få en rimlig spridning av aktieägandet. Det var ett bevis på solidariteten inom ICA-rörelsen att de handlare som tidigt hade skaffat flera aktier accepterade denna utspädning av aktieägandet.

Genom de ägarförändringar som genomfördes vid millennieskiftet fick ICA-handlarna sammantaget ut ungefär 9 miljarder kronor för sina aktier. Detta väckte visst uppseende i medierna där rubriksättarna nu kom på ordet RICA-handlarna. Bilden skapades av att en ICA-handlare kunde bli omåttligt rik på aktieklipp.

INTERNATIONALISERING OCH PROFILERING

Under de sista 20 åren har ICA genomgått stora organisatoriska förändringar. En viktig förändring är att ICA-koncernen har internationaliserats. År 1992 förvärvade ICA en minoritetspost i Hagen Gruppen som ägde den norska lågpriskedjan Rimi. Året innan hade ett avtal träffats som gav ICA rätt att driva Rimi-butiker i Sverige. År 1998 köpte ICA återstående aktier i Hagen Gruppen från Stein Erik Hagens familjebolag Canica AS. Betalningen gjordes med nyemitterade aktier i ICA AB, vilket innebar att Canica blev delägare i ICA AB.

År 1999 fick ICA AB och ICA-förbundet separata styrelser och var sin vd. Förbundet bildade ett investmentbolag med namnet ICA Förbundet Invest AB som fick i uppdrag att utöva en aktiv ägarroll i ICA AB samt att stärka och utveckla ICA-idén.

År 2000 blev den nederländska handelskoncernen Royal Ahold hälftenägare i ICA. Ahold drev detaljhandel i ett 20-tal länder. Ett aktieägaravtal upprättades som gav ICA-förbundet ett lika stort inflytande som Ahold, vilket därmed garanterade ICA-idéns fortbestånd. Moderbolagets namn blev nu ICA Ahold och bolaget för den svenska verksamheten fick namnet ICA-handlarnas AB.

År 2004 sålde Canica sitt aktieinnehav i ICA. Därefter ägde Ahold 60 procent och ICA Förbundet Invest 40 procent av ICA. Aktieägaravtalet från år 2000 ligger fast och säkerställer att styrkeförhållandet fortfarande är 50-50 fram till år 2040. Moderbolaget ICA Ahold bytte namn till ICA

AB. ICA-handlarnas AB bytte namn till ICA Sverige AB och ICA Förbundet till ICA-handlarnas Förbund.

ICA Förbundet Invest bytte 2005 namn till Hakon Invest och noterades på Stockholmsbörsen. Bolaget breddade samtidigt verksamheten till att, förutom förvaltning och vidareutveckling av ICA-idén, även innefatta långsiktiga investeringar i onoterade handelsföretag i Norden och Baltikum.

Ett viktigt steg på den svenska marknaden togs år 2000 när ICA delade in butikerna i tydliga koncept: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, ICA Maxi och Rimi. År 2002 konverterades Rimi-butikerna till ICA Nära eller ICA Supermarket.

Denna omstrukturering gick inte smärtfritt. En del ICA-handlare ansåg att deras butiker inte passade in i några av de nya profilerna, och flera ogillade att det lokala namnet skulle försvinna. På den senare punkten ändrades beslutet så att butiker kunde behålla sitt lokala namn vid sidan av profilnamnet.



Jan Andrae, Stein Erik Hagen, Roland Fahlén och Cees van der Hoeven bekräftar överenskommelsen mellan ICA-förbundet, Ahold och Carica i december 1999.

CARL SCHARTAU

Carl Schartau föddes 1973 och växte upp på familjegården Forsby utanför Västerås där han alltjämt bor. Hans far Frans Henrik Schartau var vd i ICA-förbundet, ICA AB och ICA Hakon på 1980-talet, och Carls storebror Erik driver ICA Supermarket Skrapan i Västerås.

Carl började som trainee på ICA år 2000 efter agronomstudier i Uppsala. På ICA arbetade han med Kvantumprofilen samt som teamchef för Supermarket, och som försäljningschef för Supermarket i hela Sverige. Under tiden som ICA-tjänsteman arbetade Carl i ett tiotal butiker av olika storlek.

ICA ägde ett butiksläge i ett hus som uppfördes på Vanadisvägen i Stockholm 2008. Ytan var lite för snålt tilltagen för att inrymma en fullständig Supermarket, och butiksläget hade vandrat mellan olika kedjor. Carl Schartau tvekade dock inte att prova på banan som ICA-handlare när han fick erbjudandet att bli handlare i butiken.

ICA Supermarket Vanadis öppnade den 6 december 2007, alltså dagen efter att köttfärsskandalen hade briserat i tv. ”Det kanske inte var den bästa dagen att öppna en ICA-butik”, konstaterar Carl efteråt. Men köttfärsskandalen blev, enligt Carl, en nyttig läxa för hela ICA-rörelsen:

Den gjorde att ICA har blivit ett mer öppet företag där trovärdigheten är en huvudfråga. Personalutbildningen och kvalitetskontrollerna har utvecklats. Vi har bättre koll på sakerna i butiken och vi har lärt oss hantera kritik och debatt.

Året därpå inrättade ICA en ansvarsnämnd som kan besluta om sanktioner i form av varning, erinran eller uteslutning.

Den första tiden som ICA-handlare blev mycket tuff för Carl Schartau. Han var flera gånger nära att kasta in handduken. Men samtidigt kände han ett starkt stöd från ICA och beslutade sig för att

kämpa vidare. Efter nio månaders förlust vände resultatet till vinst, och den 1 januari 2012 kunde han ta över hela ägandet av butiken.

Carl har successivt ökat utbudet på ICA Vanadis. Det senaste tillskottet är en salladsbar. Han försökte först få leveranser från ICA men tyckte att det gick för trögt, så han tog in en leverantör från KF i stället. Carl köper ungefär 80 procent av butikssortimentet från ICA, resten från 35–40 andra leverantörer.



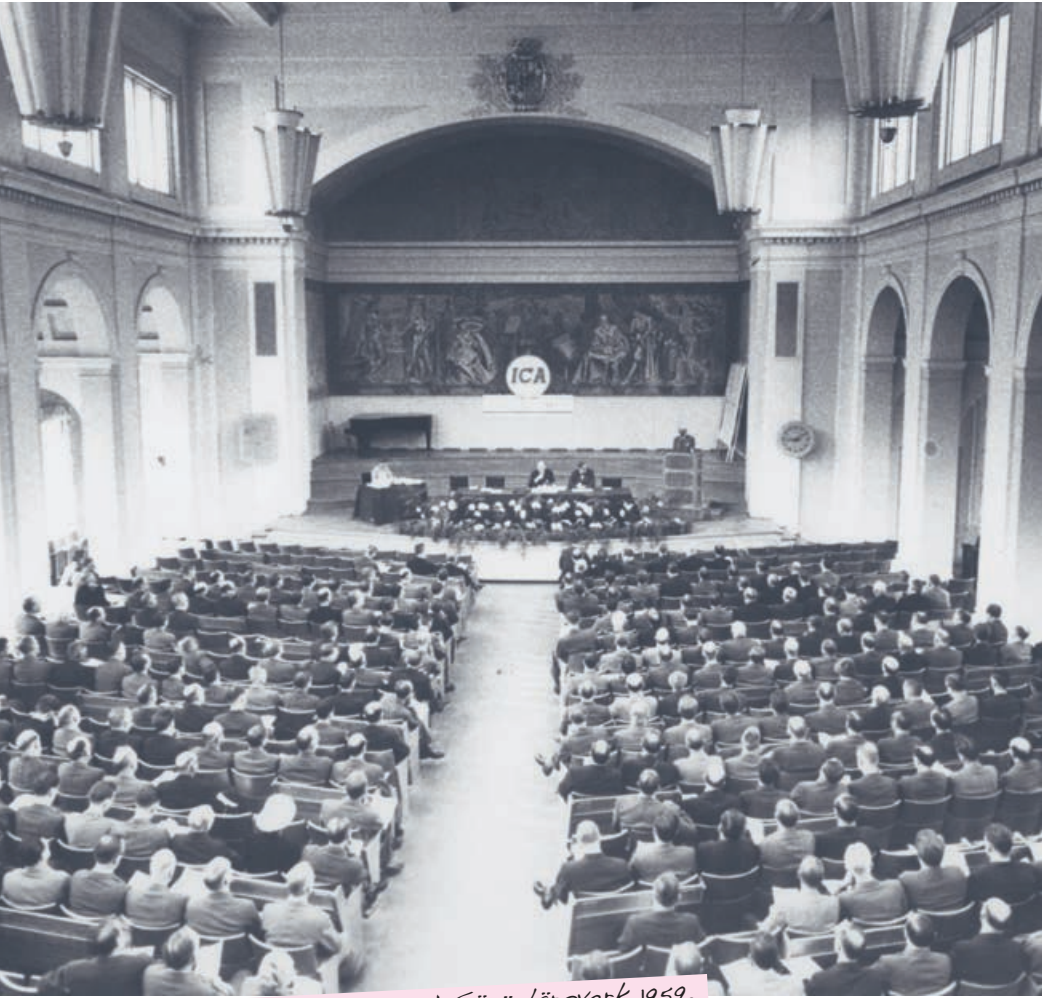
HAR ICA-IDÉN NÅGON FRAMTID?

En företagsdoktor som skulle göra en hälsokontroll av ICA-rörelsen idag skulle sannolikt inte finna några större krämpor. ICA är ett framgångsrikt företag och ICA-idén tycks stå stark.

Sedan 1990 har en rad förändringar gjorts av ICA:s organisation och ägande. Dessutom drabbades ICA av den stora köttfärsskandalen för fem år sedan. Ahold har genomgått en stor kris som rörde deras verksamhet i USA. Att de grunder som fastställdes i ICA-avtalet 1972 har kunnat bibehållas trots denna turbulens, är ett bevis så gott som något för dess styrka.

Mina samtal med Catharina Grundström i Kalmar, Dag Hoffman i Burgsvik, Lennart Holmgren i Västerås och Carl Schartau i Stockholm visar att ICA-idén lever. Alla fyra anser att de har den frihet som krävs för att agera som självständiga handlare och att de får ett bra stöd av ICA Sverige. När de jämför sin roll med dem som driver butiker inom andra stora handelsföretag, märker de tydligt att ICA-handlarens självständighet gör att de kan vara mer på hugget och snabbt reagera på nya krav. Carl påpekar att en ICA-handlare aldrig kan svara kunden med ”Det får jag inte göra”.

Alla fyra har haft förtroendeuppdrag inom ICA och vittnar om den betydelse dialogen mellan handlare och tjänstemän har. ICA-dialogen kan ta en del tid i anspråk, men när man sedan har kommit överens blir beslutskraften stor. Catharina efterlyser dock tydligare riktlinjer då det gäller tjänstemännens befogenheter så att man som handlare inte behöver leta runt i organisationen för att hitta den som kan ge besked eller fatta beslut.



Eols stämma i Särö läroverk 1959.

Även om ICA-idén i dag är stark, måste man komma ihåg att den ytterst bygger på de människor som är aktiva inom ICA-rörelsen, som handlare, butiksanställd eller tjänsteman. Idén måste hela tiden hållas levande och föras vidare till nya generationer inom ICA.

Det är viktigt att slå vakt om ICA-handlarnas självständighet och entreprenörskap i en koncern som har blivit multinationell. Det finns alltid

risker för att andra hänsyn tas och att andra perspektiv får överhanden i en alltmer komplex företagsstruktur. Carl Schartau betonar att Ahold inte finns i hans värld som ICA-handlare. Han anser att det ibland talas för mycket om Hakon Invests portföljbolag på ICA-mötena: ”Vi borde koncentrera oss mer på vår egen verksamhet.”

Dag Hoffman vittnar om att uppslutningen på ICA-aktiviteterna bland handlarna på Gotland är nästan total. Carl Schartau är däremot bekymrad över att det finns en relativt stor minoritet bland handlarna i Stockholm som mycket sällan deltar i gemensamma aktiviteter eller ställer upp för ICA-rörelsen i externa sammanhang. Kalmar och Västerås befinner sig någonstans däremellan på aktivitets-skalan.

Lennart och Carl tycker att formerna för de aktiviteter som arrangeras för handlarna behöver moderniseras, inte minst för att locka yngre personer. Catharina understryker vikten av att de handlare som har varit med ett tag känner ett ansvar för att locka med nya handlare i de olika aktiviteterna. Hon anser att dessa aktiviteter innebär ett stort stöd i arbetet. Som ICA-handlare känner man sig ofta ensam. Då är det bra att kunna diskutera olika frågor med sina kolleger.

Ett viktigt inslag i ICA-modellen är att butikerna kan ge anställda utbildning och erfarenheter som gör att de själva kan bli ICA-handlare. Detta är viktigt för att kunna rekrytera ambitiösa ungdomar, och det är viktigt för att säkra rekryteringen av framtida ICA-handlare. Det tycks finnas en stark ”avknopningskultur” inom ICA. Handlarna är måna om att hjälpa fram de medarbetare som vill bli handlare.

Man kan notera att det är just en avknopningskultur som historiskt sett har utmärkt starka företagsregioner, typ Gnosjö. I sådana regioner känner företagarna stolthet när anställda bildar eget, medan man i regioner med svagare företagskultur kan uppfatta detta som ett svek eller en självförhävelse.

Det finns dock vissa problem med ”trappan till egen butik”. Dag Hoffman påpekar att det ringa antalet ICA-butiker på Gotland gör att nya butiker mycket sällan kommer ut till försäljning. Den som vill bli handlare måste därför räkna med att flytta till fastlandet.

Catharina och Lennart ser ett problem med att de anställda som har

”ICA är ingen ’fyrkantig’ och hårt mallad organisation. Trots, eller tack vare, starka entreprenörer i handlarledet och starka företagsledningar, har det alltid funnits möjligheter att tänka nytt och ta initiativ på alla nivåer i organisationen.

Det finns utrymme för ’vildhjärnor’ och nydanare. Det handlar om att skapa ett positivt spänningsfält mellan entreprenörssidan och ledningen i organisationen och därigenom få ett utvecklingsklimat som är spännande att jobba i.”

Roland Fahlin, 2010

fått ett stort eget ansvar i en Kvantum- eller Maxi-butik kanske inte är så villiga eller lämpliga att driva en ICA Nära. Därför måste det finnas flera möjligheter att gå trappan.

Lennart pekar på risken med ett minskat antal butiker. ICA kan då tappa duktiga medarbetare till konkurrentföretag som satsar på franchise-butiker. Han tycker det är viktigt att ICA-handlare inom olika butiksformer gör det möjligt för anställda att prova på arbete inom olika butiker. Carl understryker betydelsen av att handlare kan bli tjänstemän och vice versa.

Dag, Carl, Catharina och Lennart är överens om att ICA-handlaren måste vara synlig i lokalsamhället. Det kan exempelvis ske genom att handlaren engagerar sig i det lokala föreningslivet, ställer upp i medier och i debatter och att butiken sponsrar lokala evenemang. Catharina påpekar att ICA-handlaren kan visa ett tydligare engagemang och ansvarsstagande för sin bygd än konkurrenterna.

Carl Schartau har startat en sida på Facebook och brukar även skicka ut personligt hållna brev till kunderna. Detta gör man nu inte ostraffat som privat företagare i Vasastan. En journalist på Dagens Nyheters kultursida skrev en syrlig kommentar om Carls brev. Den mindre uppnästa delen av ICA Vanadis kundkrets uppskattar dock breven från sin ICA-handlare.

VI KAN MER

Hösten 2009 startade ICA ”Vi kan mer” med syftet att skapa arbete åt personer med olika typer av funktionsnedsättning. Samtidigt dök Mats Melin upp i rollen som Jerry i ICA:s tv-reklam. Mats har Downs syndrom, och ICA fick inledningsvis en del kritik för att han medverkade (”utnyttjades”) i reklamen. Men snart blev detta initiativ mycket uppskattat.

”Vi kan mer” är ett samarbete mellan ICA, Glada Hudik-teatern, FUB, Samhall samt Sveriges kommuner och landsting. Samarbetet syftar till att ge människor med funktionsnedsättning möjligheter till sysselsättning i ICA-butiker runt om i landet. I dag arbetar över 900 personer med funktionshinder eller utvecklingsstörning inom ICA. ICA:s vd och koncernchef Kenneth Bengtsson kommenterade satsningen på följande sätt:

På det här sättet vill vi bidra till ett samhälle där alla får ta del och utvecklas till sin fulla potential, även om förutsättningarna för olika individer kan se olika ut. I grunden handlar det om att tro på människor och ge alla möjlighet att bli sedda, hörda och tagna i anspråk. Jag känner starkt för den här satsningen eftersom den ligger så väl i linje med hela ICA:s värderingar.

Carl tycker det är viktigt att ICA-idén blir mer känd utanför ICA. Han blev själv medveten om den bristande insikten om ICA:s affärsmodell när han skulle ta över lånen för sin butik. Han fick ägna tre månader åt diskussioner med bankerna, bland annat för att förklara den ekonomiska modellen för ICA-butikerna. Dessutom ser han det som viktigt att sprida



Mats Melin fick 2012 ett av Sveriges finaste reklampris, Titanägget, för sin roll som Jerry i ICA:s tv-reklam.

kunskapen om ICA-modellen till politiker och beslutsfattare eftersom det från tid till annan ifrågasätts om ICA:s affärsmodell är förenlig med konkurrenslagstiftningen.

Jag har i arbetet med denna skrift blivit övertygad om att ICA kan öka sitt förtroende ytterligare hos allmänhet och beslutsfattare genom att

”De kvinnor som vill bli chefer söker sig inte till ICA. Mycket beror nog på att vi inte har så många förebilder. Vi måste visa att handeln kan vara en utomordentlig karriärmöjlighet även för kvinnor. Ur den aspekten är ICA-Stig kanske inte en jättebra förebild.”

Katharina Arvidsson,
ICA Kvantum Västervik, 2010



sprida kunskapen om ICA-avtalets innebörd. Att man som ICA-handlare tjänar pengar genom att driva butiken effektivt, inte genom att göra en gyllene exit, är ett sympatiskt drag som skiljer ICA från en del andra företagsmodeller. Fortfarande har nog många kvar bilden från tidigare ägarförändringar inom ICA-koncernen att en ICA-handlare framför allt kan bli rik genom aktieklipp.

ICA-avtalet ger ju dessutom möjligheter för driftiga människor, oavsett bakgrund, att bli handlare. Även kunskapen om detta borde få större spridning, dels för att stärka bilden av ICA, dels för att locka fler begåvade ungdomar att söka sig till ICA. I syfte att få en jämnare könsfördelning har ICA-handlarnas Förbund inrättat stipendier för blivande kvinnliga ICA-handlare. Det finns säkert en stor potential att även locka fler människor med invandrarbakgrund in på ICA-banan. Här skulle ICA kunna göra en betydande insats, både för samhället och för ICA-rörelsen.

Kanske kan vi rent av få uppleva att när ICA-Stig så småningom säljer sin butik, så kommer den att övertas av en kvinna i 30-årsåldern som har kommit till Sverige som flykting från Somalia.



Genom global handel och lokal närvaro kan färsk frukt och grönsaker erbjudas konsumenterna över hela Sverige under årets alla dagar.

KÄLLOR

INTERVJUER

Catharina Grundström, ICA Maxi, Kalmar
Dag Hoffman, ICA Nära Hoburgshallen, Burgsvik
Lennart Holmgren, ICA Maxi, Västerås
Carl Schartau, ICA Supermarket Vanadis, Stockholm

LITTERATUR

Edsta, Björn: *Hakon Swenson – Mannen bakom ICA*, Atlantis 2012
Hallgren, Anders: *ICA-idén – En bärande affärsidé*, ICA-handlarnas förbund 2000
Handelskraft 2010 – Ett magasin från ICA-handlarnas Förbund
Handelskraft 2011 – Ett magasin från ICA-handlarnas Förbund
Johnson, Anders: *Samhällets stöttepelare – Företagare som goda medborgare*, Timbro 2009
Kylebäck, Hugo: *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*, BAS 2004
Wirsäll, Nils-Erik: *Den omöjliga idén blev verklighet*, ICA Förbundet 1988
Wirsäll, Nils-Erik & Fahlin, Roland: *Så lever den omöjliga idén*, ICA Förbundet 1997
Wirsäll, Nils-Erik & Fahlin, Roland: *Den omöjliga idén blir aldrig gammal*, ICA-handlarnas Förbund 2007

NÄTPLATSER

ica.se
ica-handlarna.se
ica-historien.se
handelshistoria.se
företagsamheten.se

BILDER

ICAs historiska arkiv, Centrum för Näringslivshistoria (ICA/CfN): sid. 4, 9, 29, 38, 49, 54, 57, 58, 59, 60, 62–63, 67, 79, 80, 83, 85, 95, 99 samt omslagets baksida.
Arosbild (ICA/CfN), foto: sid. 70.
Ateljé Bergne (ICA/CfN), foto: sid. 51.
David Caulkin (AP/Scanpix), foto: sid. 40.
Coop – KF, arkiv och bibliotek, foto: sid. 45.
Pär M Ekberg, foto: sid. 26.
Esselte Foto (ICA/CfN), foto: sid. 72.
Frisks Foto (ICA/CfN), foto: omslagets framsida.
Hallings foto (Jamtli's Arkiv), foto: sid 35.
Handelskraft, foto: sid. 31, 94.
Lennart Hyse, foto: omslagets framflik, sid. 23, 33, 65, 87.
Härjedalens Fjällmuseum, foto: sid. 36.
IKEA Tillsammans, historiskt bildarkiv, foto: sid. 21.
Kungliga biblioteket, reproduktion: sid. 13, 14.
Jann Lipka, foto: sid. 24.
Martin Löf, foto: sid. 93.

Rune Monö (ICA/CfN), design av logotyp: sid. 68.

Lennart Nilsson (Svenskt Tenns arkiv), foto: sid. 16.

ReTeam Foto (ICA/CfN), foto: sid. 75.

Guy Sandvik (ICA/CfN), illustration: sid. 10, 73.

Weimers Foto (ICA/CfN), foto: sid. 89.

Åhléns ABS historiska arkiv (CfN), foto: sid. 43.

LÄRARHANDLEDNING till boken kan laddas ner på denna länk utan kostnad

<http://www.naringslivshistoria.se/lararhandledningar>

Den som vill fördjupa sig i ICAs historia hittar mer på www.ica-historien.se. På denna domän publiceras artiklar, bilder, filmer och originaldokument som berättar företagets historia från starten 1917.

ICA:S HISTORISKA ARKIV – ICAs historiska arkiv, deponerat på Centrum för Näringslivshistoria, består av över 100 000-tals bilder, ljudupptagningar och dokument. Arbetet med att samla in nytt historiskt material pågår kontinuerligt.

gröt ger kraft
för plugget



CORONA
delikatesshavregryn

Annons från 1940-talet. Corona var ett av
Hakonbolagets varumärken. Havregryn, ättiksprit,
konserver och flera andra produkter ingick i
denna populära varuserie.

© 2012 författaren och Centrum för Näringslivshistoria
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström · *Typsnitt:*
Bulmer 11/15, Gotham Bold 16/27 och Handwriting Dakota
10,3/15 på 130 g Scandia 2000 smooth naturvit
Fjärde tryckningen: 2015 Åtta 45 Tryckeri AB, Solna
ISBN 978-91-978974-4-0