

Handelskraft

EN SKRIFT FRÅN ICA-HANDLARNAS FÖRBUND OCH ICA

Handel skapar välstånd

Handeln gör att
hela Sverige
kan leva

Detaljhandeln
och sysselsätt-
ningen



ICA
- ett nätverk
av entreprenörer

Tillväxtmotorn

Handeln är en viktig drivkraft för tillväxt och välfärd. Det kan bland annat illustreras med att handeln bidrar till ökad produktivitet i hela näringslivet. Under senare år har detaljhandeln haft en mycket stark försäljningsutveckling. Dessutom sysselsätter sektorn mer än en kvarts miljon människor i Sverige. Många av dessa arbetar inom ICA, både centralt och som anställda i enskilda butiker.

ICA-idén om egna företagare i samverkan föddes redan 1917. Idén är enkel: att kombinera mångfald och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet, och den är framgångsrik. Fria handlare som samverkar har bidragit till att ICA kunnat bygga upp ett stort kundförtroende, god lönsamhet och en ledande position på den svenska marknaden. ICA-modellen ger oss närhet till kunderna, samlad styrka och ett tydligt erbjudande, som anpassas efter lokala förutsättningar, under ett gemensamt varumärke.

Tanken med denna skrift är att belysa engagemanget och drivkraften inom ICA samt hur ICA-modellen kan bidra till ekonomisk tillväxt. Handelns betydelse för entreprenörskap, tillväxt, sysselsättning och utveckling i hela Sverige, var också ett tema på ICA-stämman 2010.

Claes Göran Sylvén
VD, ICA-handlarnas Förbund

Kenneth Bengtsson
VD och koncernchef ICA AB



4 Handel skapar välbästand

6 Branschens egen effektivitet har bidragit till en lägre prisutveckling

7 Är handlare verkligen entreprenörer?

9 Entreprenören som skapade ICA

10 Handeln gör att hela landet kan leva

12 Butiken mitt i byn

14 Liten butik som sticker ut hakan

15 Handeln expanderar i Kungälv

16 Detaljhandeln och sysselsättningen

18 Handeln och sysselsättningen koncentreras till städerna

19 3 700 sökte jobb i ny butik

20 Handeln fyller industrins luckor

21 Handeln som ingångsyrike och förädlare av arbetskraften?

22 Röster om ICA-handlare

23 Om ICA Skolan

23 Handeln är en viktig arbetsgivare

24 ICA – ett nätverk av entreprenörer

26 Affärsmodellen – ICA-idén i ekonomiska termer

27 ICA-avtalet hjälper nya företagare igång

28 Att bli ICA-handlare

29 »Jag vill att vi ska vara den bästa handelsplatsen«

30 ICA och ICA-handlarnas Förbund

31 Tre viktiga framgångsfaktorer för ICA

32 Antaganden och fakta om lönsamhet i handeln

34 En lönsamhetsjämförelse med ICA

Handel skapar välstånd

Detaljhandeln är en viktig motor för Sveriges ekonomiska tillväxt. Den sysselsätter i dag cirka 270 000 personer, eller 5 procent av det totala antalet sysselsatta. Under de senaste 15 åren har antalet sysselsatta i detaljhandeln ökat med 20 procent. Samtidigt har produktiviteten ökat med 67 procent inom dagligvaruhandeln och med 60 procent inom sällanköpsvaruhandeln.

I Sverige finns två vanliga berättelser om hur vårt välstånd skapades. Den ena är berättelsen om välfärdsstaten. Den går ut på att politiker genomförde omfördelningar från de rika till de fattiga och därmed skapade välfärd för alla. Den andra berättelsen handlar om industrialismen.

Den går ut på att ett antal industrinill- en gjorde några geniala uppfinningar som sedan blev utgångspunkt för ett antal svenska storföretag som än i dag utgör den materiella basen för vårt välstånd.

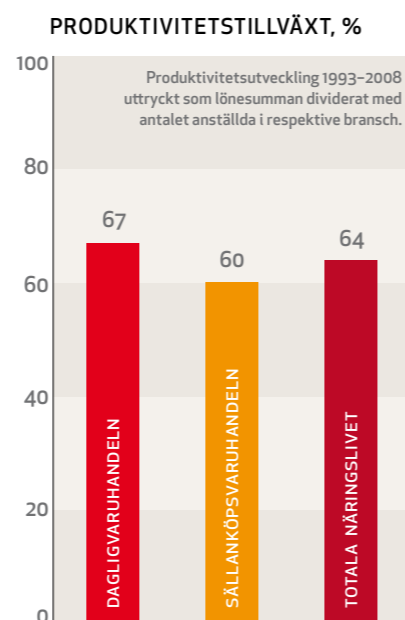
Det finns naturligtvis anledning att framhålla både politikens och industrins betydelse för Sveriges ekonomiska framåtskridande. Men bägge dessa berättartraditioner bortser ifrån eller underskattar i varje fall betydelsen av det ofta mödosamma och riskfyllda arbete som genom historien har utförts inom handeln.

Handeln har haft en helt avgörande betydelse för utvecklingen från fattigdom till välstånd. Före det industriella genombrottet byggde den ekonomiska utvecklingen huvudsakligen på förbättringar inom handeln och de senaste 200 årens tillväxt bygger på en ömsesidig samverkan mellan förbättringar inom handel och varuproduktion. Det historien lär oss är att ett land som inte uppskattar handel, kan aldrig bygga välstånd.

Detaljhandeln är en viktig motor för Sveriges ekonomiska tillväxt. Den sysselsätter i dag cirka 270 000¹ personer, eller 5 procent av det totala antalet sysselsatta. Under de senaste 15 åren har antalet sysselsatta i detaljhandeln ökat med 20 procent. Samtidigt har produktiviteten ökat med 67 procent inom dagligvaruhandeln och med 60 procent inom sällanköpsvaruhandeln. TEXT: ANDERS JOHNSON

1 Exklusive partihandel.

Hög produktivitet i dagligvaruhandeln



Dagligvaruhandeln består av livsmedels-handel och Systembolaget samt tobaks-affärer. Sällanköpsvaruhandeln består av övriga branscher, till exempel möbler, kläder, Apoteket etc. Dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel ryms gemensamt i begreppet detaljhandel.

KÄLLA: SCB

»**Detaljhandeln sysselsätter i dag cirka 270 000 personer...**«

Texten är skriven av Anders Johnson som är skriftställare med inriktning på svensk näringslivshistoria. Han har bland annat skrivit flera böcker om handelshistoria och den ekonomisk-historiska guideboken Fånga platsen.



FOTO: ALLAN SEPPÄ

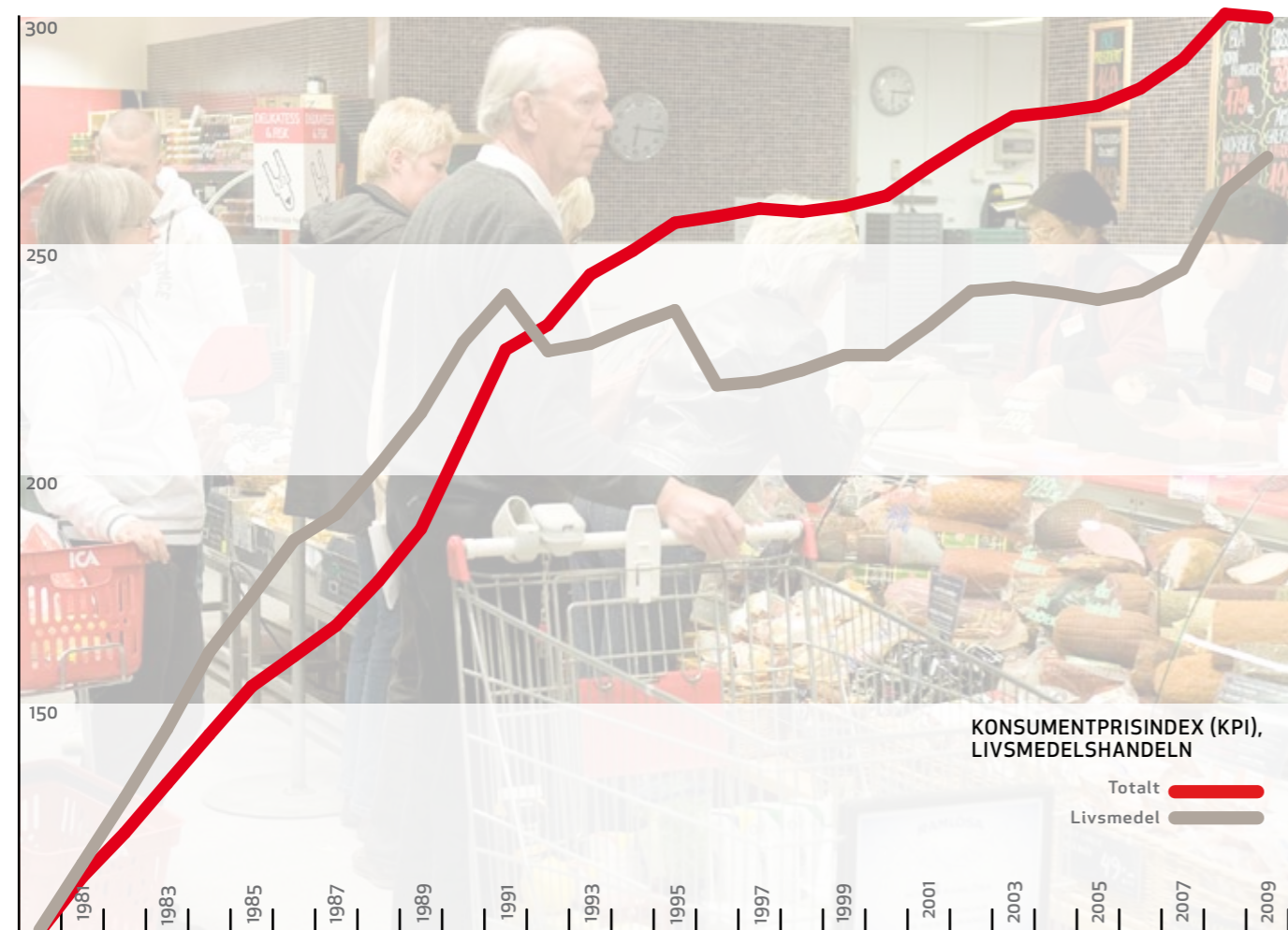


FOTO: SVANTE REMSHAGEN

Handeln ökar välståndet på följande sätt:

- Handeln gör det möjligt för konsumenter att köpa varor även där de inte kan framställas lokalt. På motsvarande sätt blir det möjligt för företaget att tillverka varor som bygger på råvaror eller insatsvaror som inte kan framställas lokalt.
- Handeln gör det möjligt att utnyttja arbetsfördelning, specialisering och stordrift. Därigenom kan fler typer av varor och tjänster framställas och produktionskostnaderna blir lägre.
- Där handelsvägar löper samman, uppstår konkurrens. Därigenom blir priserna lägre och företagen får starkare motiv att ständigt utveckla bättre och billigare produkter.
- Handeln skapar marknadsplatser (torgstånd, butiker, börser, kataloger, hemsidor etcetera) där kunderna kan överblicka utbudet och införskaffa produkterna.

BRANSCHENS EGEN EFFEKTIVITET HAR BIDRAGIT TILL EN LÄGRE PRISUTVECKLING



KÄLLA: SCB, FOTO: SVANTE REMSHAGEN

Sedan mitten av 1990-talet har priset på mat ökat i lägre takt än den allmänna prisutvecklingen. Under perioden 1980 till 1992 var prisutvecklingen på mat något högre än den allmänna prisutvecklingen i landet. Sänkningen av momsen år 1992 från 20 procent till 12 procent bidrog till en minskning av matpriserna. Sedan dess har priset på mat ökat i en lägre takt än den allmänna prisutvecklingen. Matpriserna ökade med 19 procent och den allmänna prisutvecklingen var 29 procent under perioden 1992–2008. Den största förändringen i matpriserna inföll 1995 i samband med Sveriges inträde i EU. Medlemskapet innebar både minskade tullavgifter och ökat utbud av varor.

Momssänkningen bidrog till att matpriserna sjönk relativt den allmänna utvecklingen. Däremot är det inte momssänkningen som står bakom att matpriserna har haft en lägre utveckling sedan 1992.

» Det historien lär oss är att ett land som inte uppskattar handel, kan aldrig bygga välstånd.«

Faktorer som påverkat prisutvecklingen på livsmedel:

- Strukturomvandlingen på dagligvarumarknaden har inneburit en ökad konkurrens. Antalet stormarknader har ökat och lågpris-koncept som Lidl och Netto har kommit till Sverige. I den ökade konkurrensen är priset viktigt i kampen om kunderna.
- Högre produktivitet har skapats genom bland annat teknologiska framsteg som datakassor, automatiska ordersystem, streck-koder, självscanning m.m., vilka innebär att personalkostnad-erna i relation till försäljningen har minskat.
- De stora kedjorna har blivit allt duktigare på att pressa kostnaderna genom centraliserade inköp samt lager- och transport-lösningar.
- Egna Märkesvaror, EMV, gör det möjligt att sälja produkter billigare genom stora volymer och låga marknadsföringskostnader. EMV har också inneburit en press mot leverantörerna av märkesvaror och tvingat dem att sänka sina priser.

TEXT: ANDERS JOHNSON, KÄLLA: HUI

ÄR HANDLARE VERKLIGEN ENTREPRENÖRER?

En entreprenör är en person som introducerar en nydanande verksamhet – inom näringslivet eller inom någon annan del av samhället. En vanlig missuppfattning är att näringslivets entreprenörer enbart eller huvudsakligen har funnits inom industrin. Så beskrivs exempelvis vår historia nästan genomgående i skolornas läroböcker.

Och när man beskriver industrientreprenörerna så handlar det nästan enbart om uppfinnare och konstruktörer. Men ekonomisk utveckling är inte samma sak som teknisk utveckling. Förvisso är teknikutvecklingen en viktig del av den ekonomiska utvecklingen. Men:

• Teknisk utveckling kan bara leda till ekonomisk utveckling om den förenas med entreprenörskap

Det finns många geniala uppfinningar som inte medförde praktiska framsteg därför att entreprenörskapet saknades.

• Ekonomisk utveckling kan bygga på andra faktorer än teknisk nydaning, exempelvis nya sätt att organisera handeln av varor och tjänster

Många framgångsrika företag bygger på helt andra saker än tekniska innovationer, till exempel marknadsföring, arbetsorganisation, ledarskap och försäljningskanaler.

Sveriges ekonomiska utveckling från fattigdom till välstånd bygger inte bara på industrin som Gustaf Dalén, Lars Magnus Ericsson och Alfred Nobel utan också på handelssnillen som Ingvar Kamprad, Hakon Swenson och Johan Petter Åhlén.

Låt oss ge några exempel på entreprenörskap inom den svenska handeln sedan det industriella genombrottet för 150 år sedan:

• Lansering av befintliga produkter på nya marknader

Detta är nog den vanligaste formen av entreprenörskap inom handeln och sker ständigt när någon introducerar en utländsk produkt för första gången i Sverige eller blir först på någon regional eller lokal marknad inom landet. Som exempel kan vi ta Greta Hamilton som 1901 grundade presentbutiken Indiska utställningen i Stockholm, föregångare till butikskedjan Indiska.

• Etablering av nya distributionsformer

Här är postorderhandeln ett bra exempel eftersom den öppnade en ny värld av konsumtionsmöjligheter, inte minst för landsbygdens folk. År 1879 startade John Fröberg i Finspång det första svenska postorderföretaget. Företaget finns kvar än i dag. En av Fröbergs ombud var den unge Johan Petter Åhlén i

Insjön. År 1899 grundade han Åhlén & Holm, som kom att bli landets ledande postorderföretag.

• Introduktion av nya butiksformer

Tre exempel: Josef Sachs öppnade 1915 Sveriges första moderna varuhus, NK på Hamngatan i Stockholm. På Odengatan i Stockholm startade Konsum 1947 landets första renodlade snabbköpsbutik. Wessels öppnade 1962 Sveriges första stormarknad utanför Malmö.

• Skapande av nya organisationsformer inom handeln

Landshövding Robert von Krömer tog 1850 initiativ till den första svenska konsumentföreningen i Örsundsbro, Uppland. År 1899 skapades Kooperativa förbundet på initiativ av GH von Koch. År 1917 grundade Hakon Swenson Hakonbolaget i Västerås, föregångaren till ICA.

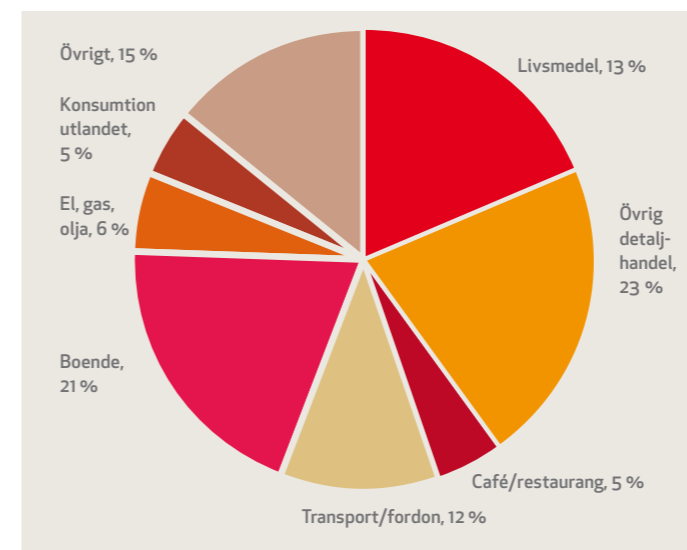
• Utveckling av nya logistikformer

År 1943 grundade Ingvar Kamprad IKEA på gården Elmtaryd i Agunnaryd. År 1955 lanserade han de platta paketen – en idé som dock NK tidigare hade utvecklat.

TEXT: ANDERS JOHNSON

Svensken köper livsmedel för en av åtta konsumtionskronor

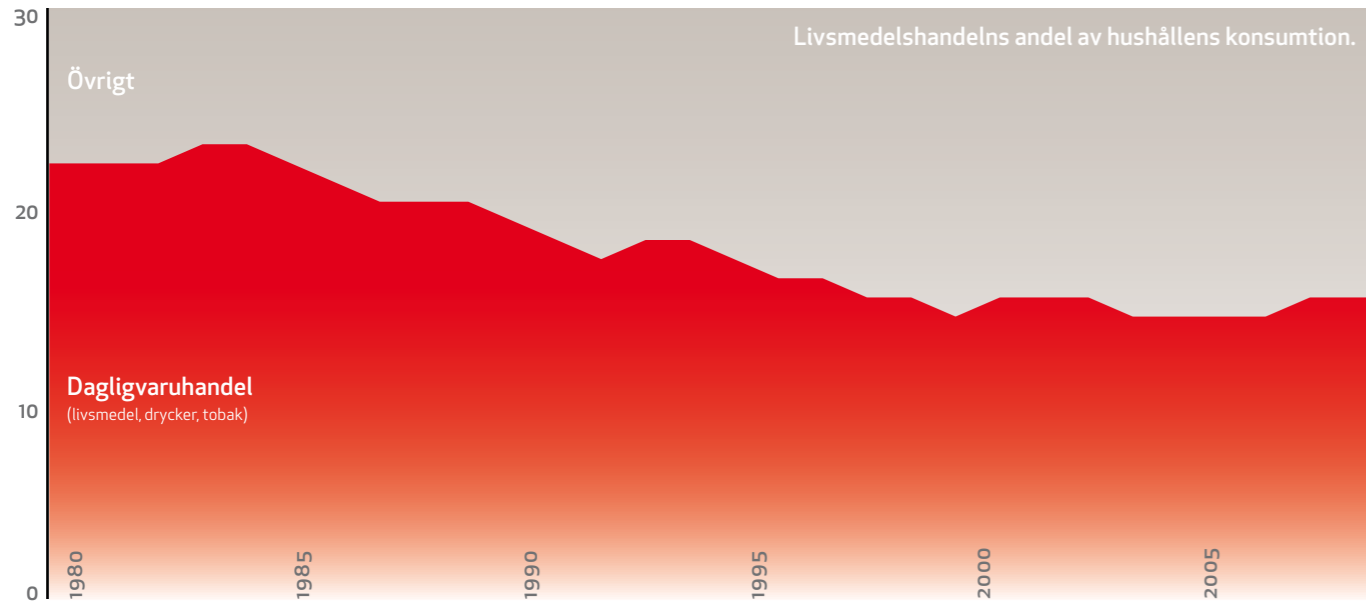
FÖRDELNING AV HUSHÄLLENS KONSUMTION EFTER ÄNDAMÅL ÅR 2009, LÖPANDE PRISER



KÄLLA: SCB/HUI

»Svensken lägger i genomsnitt 159 000 kronor per år på konsumtion. 13 % dvs. 21 000 går till livsmedelshandeln.«

Idag går bara 13 öre av konsumtionskronan till livsmedel



Under perioden 1980–2009 har dagligvaruhandelns andel av hushållens konsumtion fallit från 23 procent till 16 procent. Livsmedelshandelns andel av hushållens konsumtion uppgick till cirka 13 procent 2009. Detta beror inte bara på en minskad konsumtion, utan på sjunkande priser som har gett möjlighet till ökad konsumtion av andra varor och tjänster. Den minskande andelen

beror också på förändrade konsumtionsmönster, när priserna på livsmedel faller lägger vi pengar på andra poster i hushållens konsumtion. Exempelvis har posten restaurang och logi ökat kraftigt samtidigt som utgifter för mobiltelefoni och internet tillkommit som en ny post.

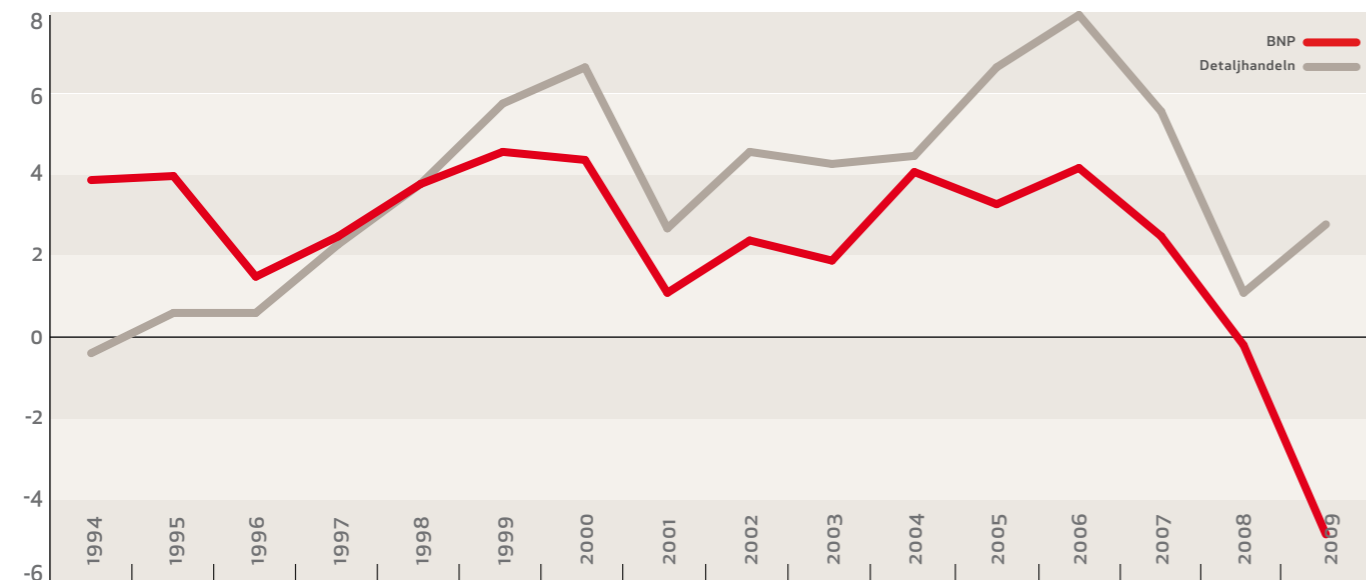
KÄLLA: SCB/HUI

»Kvalitet – det är när kunden kommer tillbaka men inte produkten.«

JOHNNY LINDSTRÖM, EKON DR., FD VD SIQ OCH ADJ PROF HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Detaljhandeln bidrar positivt till utvecklingen av BNP

UTVECKLING AV BNP OCH DETALJHANDELN, FASTA PRISER (VOLYM), %



Lokomotivet detaljhandeln. Finanskrisen och den globala lågkonjunkturen har drabbat Sverige hårt. Ett högt exportberoende i kombination med mycket svag efterfrågan från omvärlden sänkte under 2009 svensk industri. BNP-fallet skrevs till slut till knappt 5 procent, ett produktionsbortfall så omfattande att vi får gå tillbaka till 1940-talet och andra världskriget för att hitta något motsvarande. Samtidigt som Sverige upplevt det svagaste året på över 60 år växte detaljhandelns tillväxt. Omfattande stimulansåtgärder i form av sänkt skatt och en historiskt

låg ränta frigjorde under 2009 stora summor för konsumtion, något som medförde att detaljhandeln kunde växa med 2,8 procent i volym. Diagrammet nedan visar utvecklingen av BNP och detaljhandeln under perioden 1994–2009. Av diagrammet framgår att detaljhandeln under så gott som hela perioden har haft en starkare utveckling jämfört med BNP och därmed också utgjort ett positivt bidrag till ekonomin. Inte minst gäller detta under 2009 då detaljhandelns förhållandevis starka utveckling bidragit till att hålla BNP-utvecklingen mindre svag.

KÄLLA: SCB/HUI

HAKON SWENSON – ENTREPRENÖREN SOM SKAPADE ICA

Entreprenören bakom ICA hette Hakon Swenson (1883–1960). År 1942 beskrev han de motiv som låg bakom ICA och dess föregångare så här:

“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 splittrade 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 var son till en kyrkoherde och började 15 år gammal som springpojke hos en handlare i Västerås 1898. Han följde sedan med handelsmannen då denne år 1900 köpte grossistfirman Manne Tössberg. År 1908 blev Hakon Swenson kontorschef och drivande kraft i den firman.

Swenson såg att de enskilda småhandlarna ofta hade det ekonomiskt pressat, inte minst på grund av den hårdnande konkurrensen från KF. Han ville utveckla ett närmare samarbete där handlare kunde göra gemensamma inköp och få samma rabatter som Konsum. Efter att flera gånger ha fått avslag på sin idé, beslöt Hakon Swenson att försöka på egen hand.

År 1917 grundade han Hakonbolaget som en grossiströrelse i Västerås.



Samtidigt erbjöd han detaljhandlare att bli delägare i företaget. Tanken var att på ett praktiskt sätt förena idén om självständiga köpmän med behovet av fasta samarbetsformer mellan köpmännen och partihandeln. Swenson var vd i företaget till 1949. Han var en karismatisk person och blev mycket omtyckt av personal och handlare.

År 1938 bildades Inköpscentralernas AB (ICA) av Hakonbolaget och tre likartade företag som verkade i andra delar av landet.

Den omöjliga idén

Den typiske handelsmannen är ofta en individualist som sätter stort värde på sin självständighet. Hur ska man få handlarna att samarbeta i ett gemensamt företag? Chefredaktören på Vestmanlands Läns Tidning (VLT), Anders Yngve Pers, myntade 1960 uttrycket “den omöjliga idén” om tanken bakom ICA. Men den omöjliga idén har visat sig möjlig – ja, till och med mycket framgångsrik. Det beror på att ICA-rörelsen hela tiden, i Hakon Swensons anda, har lagt sig vinn om att värna den enskilde handlarens självständighet.

TEXT: ANDERS JOHNSON, FOTO: ICA-HISTORIEN.SE



FOTO: RAGNAR NESS/IBL BILDBYRÅ

Handeln gör att hela landet *kan leva*

För många svenskar fyller livsmedelsbutiken fler funktioner än platsen där vi handlar våra dagligvaror. Ofta är butiken samhällets mötesplats där man även kan göra andra ärenden. I många av landets kommuner är dessutom dagligvaruhandeln avgörande för den ekonomiska utvecklingen.

Ända från medeltiden fram till mitten av 1800-talet var handel något som i princip skulle förbehållas städerna och dess borgare.

Undantag gjordes visserligen i lagstiftning och praxis – därtill kom även en hel del olaglig handel utanför städerna – men för den överväldigande majoritet av befolkningen som bodde på landsbygden, var den organiserade handeln något man nästan enbart kom i kontakt med om man åkte in till staden.

Därför var det något av en revolution när handelns geografiska begränsning avskaffades i två steg. År 1846 blev det tillåtet att öppna handelsbod på landsbygden, om den låg minst tre mil från närmaste stad. År 1864 försvann även denna begränsning.

Lantbrukare – de första handlarna

De första lanthandlarna startades ofta under enkla former av någon lantbrukare. Dessutom fanns det sedan tidigare viss tillåten landsbygdshandel som nu kunde expandera, till exempel den brukshandel som bruken drev för sina anställda.

Successivt etablerade sig professionella handlare utanför städerna. De förde med sig inte bara 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.

En mötesplats

Handelsbodarna blev nyhetscentraler och kontaktpunkter, vilket förstärktes av att de också kunde fungera som postkontor och med tiden även skaffade telefon.

Handlaren hade en hög status i bygden samtidigt som han – till skillnad från vad som var vanligt bland övriga ståndspersoner – dagligen umgicks med vanligt folk i vänskapliga former. Ofta mötte han (eller hon) den besökande kunden med ett elegant ”Vad får det lov att vara?”.

Handlaren hade professionell erfarenhet av att hantera siffror och göra beräkningar. Han kom därför ofta att anlitas för bouppteckningar, arvskiften, utformande av köpehandlingar etcetera.

Naturligtvis kunde en handelsman också mötas av misstänksamhet och avundsjuka. För en del representerade han något främmande som trängt sig in i den lantliga friden – någon som dessutom gjorde grova pengar på andra människors behov utan att fysiskt behöva anstränga sig särskilt mycket. Ett knep som en del handlare använde sig av, för att undgå sådan kritik, var att inte ha alltför snyggt i butiken eller klä sig alltför fint.

Serviceinrättning

Under senare decennier har delar av Sverige drabbats av minskat befolkningsunderlag. Lanthandeln har därmed fått en

allt större betydelse som servicecentrum för bygden. En modern lanthandel kan hålla liv i bygden inte bara genom sitt sortiment av dagligvaror utan även med en rad andra servicefunktioner. Här öppnas möjligheter för dynamiska entreprenörer – under förutsättning att lagar och förordningar inte lägger hinder i vägen.

Också i ett annat avseende har handeln bidragit till att utveckla många regioner. Besöks- och upplevelsenäringarna har blivit allt viktigare genom ökad fritid, högre levnadsstandard och fler aktiva pensionärer. Här har det skapats stora möjligheter för dynamiska entreprenörer inom handeln.

Shoppingturism

Det mest kända exemplet är Gekås som grundades i Ullared 1963 av Göran Karlsson. Den butiken har till och med figurerat i en dokusåpa på TV. Sedan länge är Älmhult, tack vare IKEA, en viktig handelsort. På senare tid har IKEA också skapat ett uppsving för Haparanda. Johan Sjöberg gjorde möbelbutiken Svenssons i Lammhult till ett viktigt besöksmål.

Shoppingturismen har utvecklats på många håll i Sjuhäradsbygden, en region som har starka handelstraditioner genom knallarna. Därutöver finns det handlare i många kommuner som har byggt upp en framgångsrik försäljning till besökande normmän, framförallt Eda, Strömstad och Årjäng.

Men det finns ännu många orter runt om i Sverige som väntar på en dynamisk handelsentreprenör.

TEXT: ANDERS JOHNSON



FOTO: ANDERS WIRSTRÖM

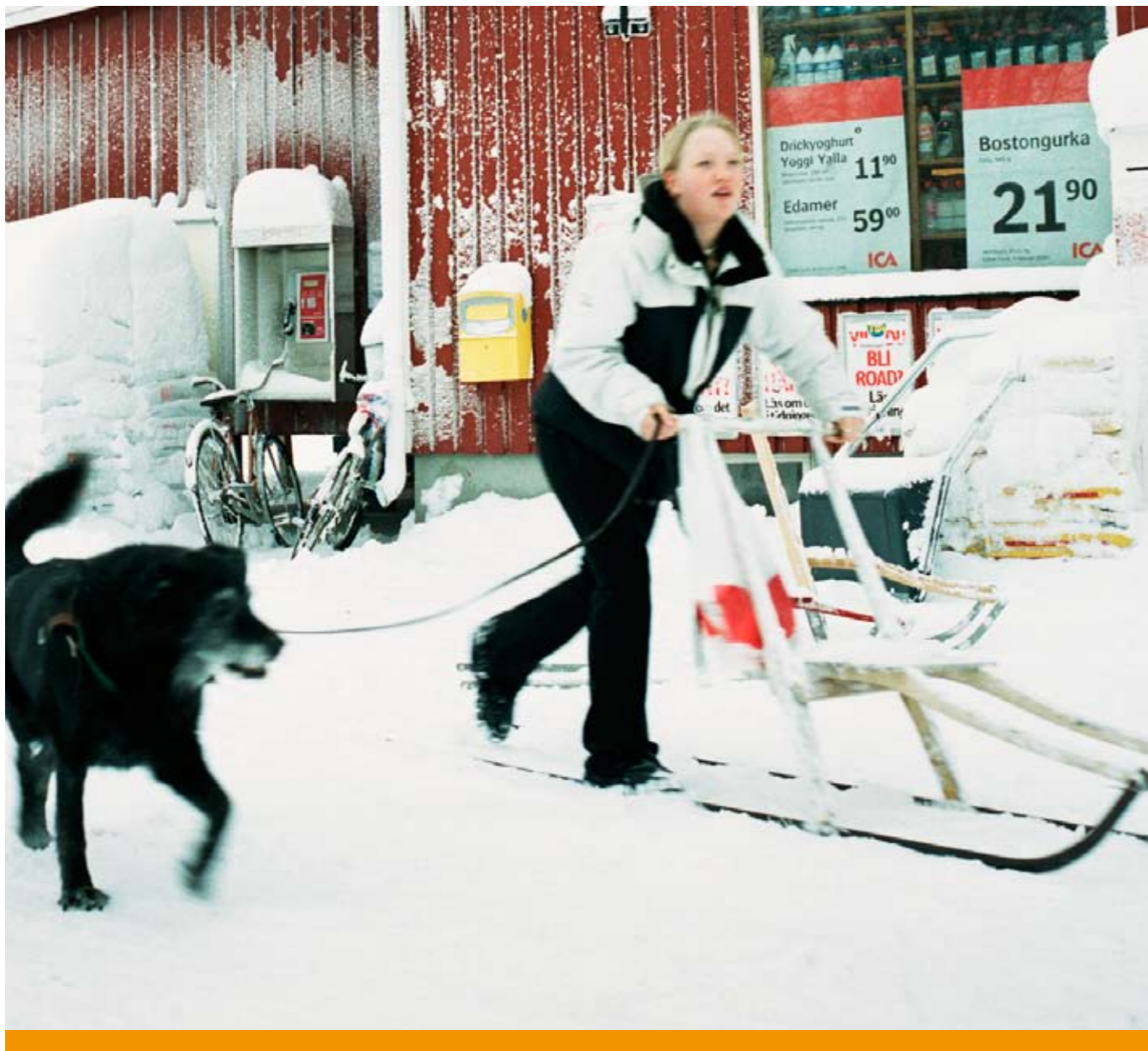


FOTO: LENA GRANFELT

BUTIKEN MITT I BYN

För att som ICA-handlare kunna utveckla verksamheten även när befolkningen minskar krävs det kreativitet och entreprenörskap. ICA-idén är en bra grund för att driva livsmedelsbutik på landsbygden. Grunden i idén är fria företagare i samverkan som anpassar sin butik, sitt utbud och sina erbjudanden efter kundernas önskemål på den lokala marknad där man arbetar. Tillsammans kan ICA-handlarna erbjuda ett brett sortiment, till hög kvalitet och bra priser. ICAs storlek ger fördelar genom gemensamma inköp, effektiv logistik och gemensam marknadsföring.

För att kunna bevara en levande lands-

bygd blir det allt vanligare att landsbygdsbutikerna är mer än vanliga livsmedelsbutiker. Många butiker på landsbygden har utvecklats till serviceställen som erbjuder post-, bank-, och apotekstjänster, är ombud för Systembolaget och säljer bensin. Butiken blir den naturliga mötesplatsen för boende i bygden.

Ett bredare erbjudande förbättrar förutsättningarna för landsbygdsbutiker att leva vidare. En viktig åtgärd från samhällets sida för att gynna denna utveckling är att förenkla för handlarna att ta sig an ett bredare serviceuppdrag. Trots det minskar antalet butiker från år till år, även

om utvecklingen har stannat upp och varit långsammare under senare år.

Oavsett samhällets och handlarnas satsningar på att bevara och utveckla landsbygdshandeln så är det svårt att lyckas om inte kunderna väljer att handla i den lokala butiken. Det är givetvis nödvändigt att de som bor på landsbygden åtminstone gör en del av sina inköp i butiken på orten. Utan kunder kan inga stödinsatser på sikt rädda kvar en näringsverksamhet. Det är kunderna som genom sina inköpsvanor bestämmer var livsmedelsbutikerna ska finnas.

Befolkningsförändringar i Sveriges kommuner 2009

I många landsbygdsorter har servicen försämrats i takt med att befolkningen minskat. Idag står ICA-handlaren för en stor del av servicen på landsbygden.

ICA-handlarna på den svenska landsbygden är de som varit mest uthålliga när befolkningen minskat och övrig service försämrats. På många orter fanns det tidigare flera dagligvaruaktörer, men med tiden har allt fler stängt sina butiker och ICA-handlaren är i många fall den enda aktören som finns kvar.



ICA står idag för den klart största andelen av dagligvaruhandeln på landsbygden. ICA-handlarna har en betydligt högre marknadsandel i landsbygdskommuner än i storstadskommuner. Samtidigt står dagligvaruomsättningen i Sveriges landsbygdskommuner för cirka en tiondel

av den totala dagligvaruomsättningen i landet.

ICA har alltså en hög närvaro på viktiga marknader där folkmängden under en följd av år har minskat. Under 2009 hade 146 kommuner en ökande befolkning och 143 kommuner en minskande folkmängd. Trenden mot en folkminskning i framförallt mindre kommuner höll i sig även under 2009.

Vi ses nere vid ICA...

God tillgång till kommersiell och offentlig service är en förutsättning för att skapa tillväxt och välfärd i hela Sverige. För några år sedan frågade dåvarande Glesbygdverket svenskarna om vilken servicefunktion som var viktigast att ha nära sig. Livsmedelsbutiken hamnade högst upp på listan. Därefter kom vårdcentralen, apoteket och sjukhuset.

För många svenskar fyller livsmedelsbutiken inte enbart en funktion som platsen där vi handlar våra dagligvaror. Butiken har också en social funktion. Vi ses där och samtalar. Butiken ger ett bidrag till social samvaro oavsett om vi bor på en mindre eller större ort.

På mindre orter bidrar också ICA-handlaren med annan service som inte funnits om butiken lagts ned. Det kan vara som



FOTO: SVANTE REMSHAGEN

apoteks- eller systembolagsombud eller post- och betalservice.

Samtidigt skapar ICA-handlaren utveckling i den ort man verkar i. Ofta är det en eller flera ICA-handlare som står för en stor del av dessa arbetstillfällen. När ICA-handlaren expanderar sin verksamhet skapar det tillväxt och utveckling på orten.

TEXT: ANDERS HOLMESTIG



FOTO: SVANTE REMSHAGEN

PETER OCH STEFAN ANDERSSON, ICA NÄRA RESARÖ

– LITEN BUTIK SOM STICKER UT HAKAN

Här stannar Fästingbussen. Här bokar du tennistider, hyr film, tar en kopp kaffe. Här på parkeringen har 4:orna sin årliga loppis. Här träffar du grannarna och pratar en stund och det är troligen härifrån barnen ringer när skolan slutat och undrar om de får köpa en glass.

På skärgårdsön Resarö växer de nybyggda villorna upp som svampar i jorden. Med pendlarläge till Stockholm och Vaxholms service en halvmil bort har Resarö blivit en populär bostadsort.



»Under de senaste veckorna har cirka 900 kunder skrivit på listorna som legat framme vid kassan, för att visa sitt stöd för brödernas beslut.«

Här finns ett bra kundunderlag, men konkurrensen är knivskarp. Kunderna har även många stora butiker och shoppingcentra att välja på inom någon mils avstånd.

– Vi satsar väldigt mycket på service, berättar Stefan Andersson som driver butiken tillsammans med sin bror Peter. Den sociala delen av butiksbesöket kan inte de större butikerna konkurrera med. Hos oss ska det vara trevligt att handla och det ska aldrig få bli stressigt eller opersonligt.

Det handlar om bra mat, relationer, bra personal och årliga event.

I Stefan och Peters butik är det minst lika viktigt att stå en stund och prata med en kund, som att packa upp varor.

Själv lägger Stefan mycket tid på att prata med och lyssna på sina kunder.

– Jag är väldigt intresserad av kost och hälsa och gillar att prata om det, säger Stefan som bland annat satsar på naturbeteskött, en välsorterad frukt- och grönsaksdisk, fräscha och nyttiga färdigrätter.

Varje år arrangeras en höst- och vårmärknad. Den är väldigt välbesökt och drar mer och mer folk för varje år.

– Resaröborna bor i hus och har trädgårdar. Trädgårdsintresset är stort och det var när vi anställde paret som tidigare drev Vaxholms blomsterhandel som idén uppstod. Det är väldigt roligt att bjuda kunderna på någonting oväntat, säger Stefan.

Det har nu gått nio år sedan Stefan tog över butiken och sedan dess har han tillsammans med sin bror tredubblat omsättningen. En omsättningsökning som överträffar alla förväntningar och nu satsar de på att utöka. Det ska bli större butiksyta och restaurang och café. Om kommunen säger ja, vill säga.

– Vi märker att butiken betyder oerhört mycket för resaröborna, konstaterar Stefan som i dagarna går och väntar på bygglovsbeslutet.

Under de senaste veckorna har cirka 900 kunder skrivit på listorna som legat framme vid kassan, för att visa sitt stöd för brödernas beslut.

– Det var en stor hjälp när vi började föra diskussioner med kommunen, som var övertygade om att utbyggnaden skulle störa resaröborna. Det visade sig vara tvärtom.

– Om vi får som vi vill kommer vi att bli ett litet "mini-centrum" här på ön med all den service en modern ICA-butik kan erbjuda idag. Och det är extra inspirerande att vi får så mycket positiva signaler och uppmuntran från våra kunder, avslutar Stefan.

TEXT: YLVA BJÖRNSTRÖM, FOTO: MONICA LINDGREN

HANDELN EXPANDERAR I KUNGSBACKA

Kungsbacka är i flera avseenden en av Västsveriges mest expansiva kommuner. Befolkningen uppgår idag till närmare 74 000 och har under de senaste tio åren ökat med närmare 1 000 personer per år.

Handeln är också den bransch som haft den största tillväxten sedan Willy Schlee i mitten på 80-talet öppnade sin första Willys Cash i Kungsbacka. I slutet av 90-talet slogs Willys Cash ihop med LL:s-butikerna och därmed startade lågpriskedjan Willys som idag ägs av börsnoterade Axfood.

– Handeln är en betydande och viktig del av näringslivet i Kungsbacka. Ungefär 1 300 av de 7 300 aktiva företags-

handla i Göteborg eller i stormarknaderna på vägen hem.

– Det har hänt mycket i Kungsbacka under de senaste åren. Under 2008 etablerades både en ICA Maxi butik och en Coop Forum.

– I vår handelsstrategi har vi formulerat en målsättning med 100 procent av köpkraften för dagligvaruhandeln och 90 procent sällanköpshandeln. Under maj kommer resultatet av en ny handelsundersökning (HUT) där vi får besked om hur vi ligger till i förhållande till målsättning och vår handelsstrategi, säger Michael Fransson.

Idag karakteriseras handeln i Kungsbacka av många stora butiker. Redan 2001 öppnade Sveriges då största factory outlet med 17 600 kvm säljyta och över 40 butiker. Samma år förnyades

Kungsbacka kom en ung handlare vid namn Holger Gunnarsson för att inleda en närmast ofattbar resa.

– Det var inte många som trodde på det här butiksläget när jag kom hit 1987, säger Holger Gunnarsson. Det var förstas tufft i början, men medan lågpriskonkurrenten bara marknadsförde pris började vi konsekvent arbeta med kombinationen miljö, personal och pris.

Idag har ICA Kvantum, som fortfarande har Holger Gunnarsson som ICA-handlare, 180 anställda och omsätter cirka 400 miljoner kronor.

– Vi har investerat åtskilliga miljoner i den här butiken, men vi har också fått tusenfalt tillbaka från våra kunder. För två år sedan fick vi dessutom Arlas Guldko som bästa Matglädjebutik i Sverige. Det värmer, säger Holger Gunnarsson, som



»För två år sedan fick vi dessutom Arlas Guldko som bästa Matglädjebutik i Sverige.«

gen är verksamma i branschen, som detaljist, grossist eller producent. Totalt sysselsätter handeln i Kungsbacka knappt 2 000 personer. Handelsstaden Kungsbacka är ett begrepp och en viktig del i marknadsföringen av Kungsbacka, säger kommunens näringslivschef Michael Fransson.

Tidigare hade Kungsbacka ett stort utflöde av konsumtionskronor eftersom nästan varannan vuxen invånare pendlade till Göteborg och då passade på att

Kungsmässan som fick 35 nya butiker och försäljningen ökade hela 13 procent mellan åren 2000–2001.

Men det var alltså redan i mitten av 80-talet som Willy Schlee öppnade sin första Willys Cash i Kungsbacka. Ursprunget till dagens Willys, som gjorde enorm succé från första dagen. Närmaste konkurrent var kooperativens K-marknad som med 23 anställda omsatte 28 miljoner kronor.

Den butiken såldes då till ICA och till

snart gör sitt 25:e år som ICA-handlare i Kungsbacka.

– Tillväxten i Kungsbackas dagligvaruhandel har med andra ord varit helt fantastisk under senare år. Antalet utpendlare har minskat medan inpendlingen ökat och vi ser att intresset för nya handelsetableringar är fortsatt stort, avslutar Michael Fransson.

TEXT: ANDERS HALLGREN

Detaljhandeln och sysselsättningen

Mellan 1995 och 2009 har antalet sysselsatta i detaljhandeln ökat med nästan 20 procent medan motsvarande ökning av det totala antalet sysselsatta i riket uppgår till 17,5 procent.



FOTO: SVANTE REMSHAGEN

Detaljhandeln har under de senaste 15–20 åren genomgått en kraftig strukturomvandling. Denna har bland annat medfört en geografisk koncentration av handel både inom och mellan kommuner och/eller regioner. Därtill har stora organisatoriska förändringar skett inom detaljhandeln. Företag har

slagits samman, organisationer har effektiviserats och frivilliga inköpsarbeten har inletts eller förstärkts.

Den tekniska utvecklingen och allt mer integrerade inköpsfunktioner har dessutom skapat förutsättningar för en mer rationell logistik hos många större företag. Det har medfört att produktiviteten har

ökat kraftigt, framförallt hos de större kedjorna. Dessutom har detaljhandels internationalisering tagit fart. Utländska detaljhandels- och fastighetsföretag har de senaste åren gjort entré på den svenska marknaden och de internationella företag som fanns här sedan tidigare har förstärkt sina positioner. Alla dessa faktorer påverkar sysselsättningsutvecklingen inom detaljhandeln.

Färre men större butiker inom dagligvaruhandeln

När detaljhandeln beskrivs är det brukligt att skilja på dagligvaruhandel, som inkluderar livsmedel och drycker, och sällanköpsvaruhandel, som inkluderar beklädnadsvaror samt hem- och fritidsvaror etc. Inom dagligvaruhandeln har strukturomvandlingen drivits längst. Under de senaste 15 åren har antalet butiker minskat. Samtidigt har nyetableringarna ökat i storlek. Dagligvaruhandeln har alltså fått färre men större butiker. Framförallt är det de små och medelstora

butikerna med centrala och/eller bostadsnära lägen som har lagts ned och ersatts av halvexterna och helt externa stormarknader och lågprisbutiker.

Inne i städerna har de lokala kvartersbutikerna dessutom fått se sig utmanade

av flera lågpriskoncept. Utbyggnaden av nya gallerior samt intåget av nya butikskoncept utmanar ständigt branschens mer traditionella aktörer.

I diagrammen nedan åskådliggörs utvecklingen av antalet anställda och antalet

butiker inom dagligvaru- respektive sällanköpsvaruhandeln under perioden 1995–2009. Staplarna mäter antalet butiker medan linjen visar antalet sysselsatta.

I mitten av 1990-talet minskade antalet sysselsatta i dagligvaruhandeln från drygt 95 000 till 88 000 personer. Därefter har antalet sysselsatta successivt återhämtat sig för att minska på nytt efter 2004. Antalet butiker har å andra sidan minskat kontinuerligt under perioden. År 2009 sysselsatte dagligvaruhandeln drygt 95 000 personer. Ökad storskalighet och förändrade tekniska och logistiska lösningar har bidragit till att antalet sysselsatta inom dagligvaruhandeln ökat med 3 procent under perioden 1995–2009. Samtidigt ökade försäljningen i dagligvaruhandeln med 30 procent.

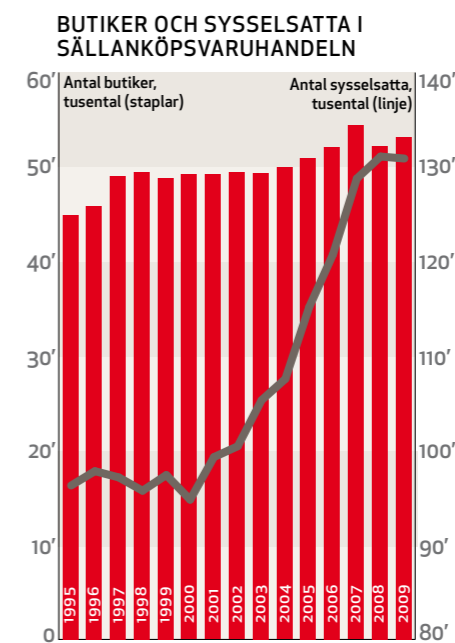
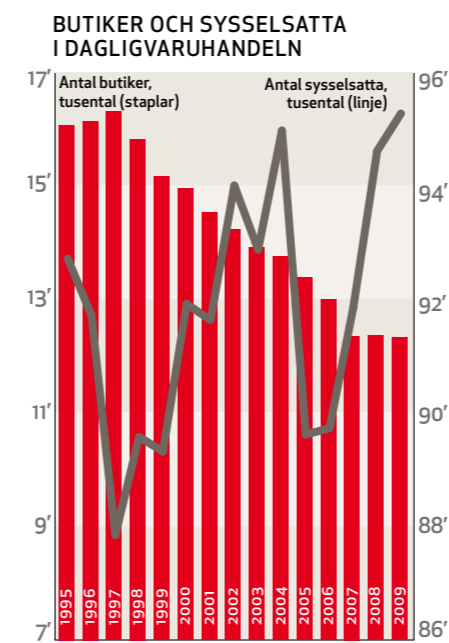
Inom sällanköpsvaruhandeln är bilden annorlunda och i denna bransch har inte heller strukturomvandlingen drivits lika långt. Under andra halvan av 1990-talet och inledningen av 2000-talet var antalet butiker relativt konstant. Sedan 2004 har antalet butiker ökat kraftigt i takt med att externhandeln och cityhandeln ökat i omfattning. Under denna period har både små och stora butiker ökat i antal till följd av den goda konjunkturen. Samtidigt har nya aktörer och allt storskaligare koncept gjort inträde i sällanköpsvaruhandeln.

År 2009 sysselsatte sällanköpsvaruhandeln knappt 131 000 personer, vilket motsvarar en ökning på 36 procent sedan 1995. Det är således sällanköpsvaruhandeln som ligger bakom sysselsättningsökningen inom detaljhandeln under perioden 1995–2009.

Texten är skriven av HUI, Handels Utredningsinstitut. HUI ägs av branschorganisationerna Svensk Handel och Sveriges Hotell- och restaurangföretagare och har 40 års erfarenhet av att analysera handel och konsumtion.

»Dessutom har detaljhandels internationalisering tagit fart.«

Handeln skapar jobb



KÄLLA: SCB, FÖRETAGSREGISTRET; SCB, REGISTERBASERAD ARBETSMARKNADSSTATISTIK.

TEXT: NIKLAS GUSTAFSSON, HUI

Hälften jobbar deltid:

- År 2009 uppgick antalet sysselsatta i detaljhandeln till cirka 270 000 personer. Det motsvarar omkring 5 procent av det totala antalet sysselsatta i riket.
- Knappt hälften av de sysselsatta inom detaljhandeln är deltid-arbetande.
- Mellan 1995 och 2009 har antalet sysselsatta i detaljhandeln ökat med nästan 20 procent medan motsvarande ökning av det totala antalet sysselsatta i riket uppgår till 17,5 procent.
- Skillnaderna mellan dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln är dock stora, framförallt ökar antalet anställda inom sällanköpsvaruhandeln.

HANDELN OCH SYSSLSÄTTNINGEN KONCENTRERAS TILL STÄDERNA

Detaljhandels omsättning har blivit allt mer koncentrerad till storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö och de större städerna sedan 1993. Som större städer räknas här städer med 50 000–200 000 invånare. Detta påverkar självklart sysselsättningsutvecklingen i landet som helhet.

	Dagligvaruhandeln	Förändring	Sällanköpsvaruhandeln	Förändring
	Antal sysselsatta 2007	1993/2007 (%)	Antal sysselsatta 2007	1993/2007 (%)
Storstäder	15 993	17%	30 584	42%
Förortskommuner	13 708	30%	18 063	73%
Större städer	25 433	-3%	41 608	41%
Pendlingskommuner	5 601	4%	4 479	47%
Glesbygdskommuner	3 711	-12%	2 502	14%
Övriga kommuner	27 466	-13%	30 666	21%
Totalt	91 856	0%	127 901	39%

KÄLLA: SCB, REGISTERBASERAD ARBETSMARKNADSSTATISTIK

Antalet sysselsatta inom dagligvaruhandeln är störst i storstadsregionerna och de större städerna. Sammanlagt var cirka 60 procent av dagligvaruhandels anställda sysselsatta inom dessa kommuntyper. Det är också här, samt i pendlingskommunerna, som sysselsättningen inom dagligvaruhandeln har ökat. Inom övriga kommungrupper, främst mindre kommu-

ner och glesbygdskommuner, har antalet sysselsatta minskat. Omfördelningen av sysselsättning mellan regioner drivs av urbaniseringen.

Handeln är där kunderna är och framförallt gäller det livsmedelshandel, som människor vill ha nära sitt boende. Det betyder alltså att om människor flyttar till storstäderna så gör också handeln det.

Inom sällanköpsvaruhandeln är antalet sysselsatta ännu mer starkt koncentrerat till Stockholm, Göteborg, Malmö samt de större städerna. Där återfinns drygt 70 procent av de sysselsatta inom sällanköpsvaruhandeln. Sysselsättningen har här ökat stadigt i samtliga kommuntyper sedan 1990-talet.

TEXT: NIKLAS GUSTAFSSON, HUI



FOTO: SVANTE REMSHAGEN

MATS LARSSON, ICA MAXI LINDHAGEN – 3 700 SÖKTE JOBB I NY BUTIK

I augusti 2009 slog han upp portarna till ett helt nytt butiksföretag – ICA Maxi Lindhagen på Kungsholmen, den första ICA Maxi innanför Stockholms tullar. Mats Larsson är ICA-handlare och chef för ett företag med förväntad årsomsättning på flera hundra miljoner kronor.

I tider av ekonomisk kris och arbetslöshet skulle han förra året rekrytera 120 medarbetare med rätt attityd och bakgrund. Var det lätt? Nej, men annorlunda.

– Jag tog bara med mig två personer från min tidigare butik – min hustru Ingela, controller och administrativ chef, och butikschefen Peter. Tillsammans ville vi bygga upp ett helt nytt butikslag, berättar Mats Larsson drygt sju månader efter butiken öppnade.

Att sätta samman ett arbetslag är ingen enkel uppgift, men med många års erfarenhet vet Mats vad han vill ha.

– Det är svårt att rekrytera! Men det viktigaste är att medarbetarna har rätt attityd och verkligen vill ge service. I en butik vilar ett stort ansvar på varje individ att våga ta egna initiativ, och det kan man bara göra med rätt inställning.

Attityden viktigast

Mats menar att det finns två olika utgångspunkter för människor som vill jobba i butik.

– Många gillar verkligen yrket och vill gå vidare inom handeln. Dem måste vi ge bra utveckling, individuell lönesättning etc. Andra tänker sig en fortsatt karriär inom andra branscher. Dem ska vi också ta hand om på ett bra sätt som arbetsgivare – vi vill ju att de fortsätter att gilla ICA och kommer tillbaka som kunder.

– Men oavsett medarbetarnas olika utgångspunkter för jobbet, så ställer vi självklart samma krav på attityd.

Själv har han en omväxlande bakgrund från handeln, där han varit såväl handlare under många år som tjänsteman och chef i centrala verksamheter. Att växla mellan olika roller tror han är något som kommer mer i framtiden.

– Det ger ju fler människor chansen att prova på olika saker och bredda sin kompetens.

Rekrytering i steg

Redan ett år innan ICA Maxi Lindhagen skulle öppna satte förberedelserna igång och under hösten 2008 började arbetet med att rekrytera försäljningschefer.

I nästa steg fick den nya ledningsgruppen lära sig metoder och teknik kring konsten att rekrytera av ICA:s HR-avdelning. Kursen var uppenbarligen lyckad, för när butiken sedan gick ut och sökte medarbetare, kom det inte mindre än 3 700 ansökningar. Till knappt 120 butikstjänster...



– Ja, det var ju både bra och dåligt. Alla sökande motsvarade ju knappt våra krav, men vi såg ju vilket fantastiskt marknadsföringsvärde det hade att få kontakt med så många, säger Mats.

En aktivitet gjordes tillsammans med

Arbetsförmedlingen Expo på Sveavägen i Stockholm, dit man bjöd in till en rekryteringsdag. Kön ringlade långt redan tidigt på morgonen, varför man beslöt att börja en halvtimme före utsatt tid för att hinna med alla arbetsökande.

– Det kom 1 150 arbetssökande dit och det var nytt rekord hos Arbetsförmedlingen. Vi körde korta intervjuer, max 5 minuter, med var och en. En gång i timmen gjorde vi en presentation av butiken och vad jobbet går ut på.

Leder med värderingar

Nu jobbar Mats Larsson stenhårt tillsammans med sina medarbetare för att nå kortsiktiga och långsiktiga mål. Ännu är butiken i ett startskede och det återstår en del att utveckla.

Vägen till framgång byggs på ett gediget arbete med värderingar och en tydlig butiksidentitet. På stora tavlor i personalutrymmena återfinns värderingar och identiteten, hur butiken vill uppfattas av sina kunder. Men det stannar knappt vid vackra ord på väggarna.

– Vi har en ständig strategisk dialog i organisationen och vi jobbar hela tiden för att få alla medarbetare att både vara

»Vägen till framgång byggs på ett gediget arbete med värderingar och en tydlig butiks-identitet.«

och leva våra värderingar, säger Mats.

– Det är egentligen så enkelt – hela butikslaget måste jobba engagerat i samma riktning för att vi ska få nöjda kunder. Det är ju nöjda kunder vi alla lever av.

TEXT: ELISABETH LUNDBERG

HANDELN FYLLER INDUSTRINS LUCKOR

Handeln kan ha stor lokal betydelse och ett exempel på det är den handel som vuxit fram i före detta industriområden.

I takt med att Sverige allt mer omvandlas från ett industrisamhälle till ett handels- och tjänstesamhälle har många av de industriområden som finns runt om i landet tomt på företag. På dessa ytor har sedan handel flyttat in. För en viss typ av handel utgör dessa områden en bra lokalisering och för kommunen fyller handeln de luckor som nedläggningen av industrin inneburit.

Gamla industriområden är ofta väl anpassade för transporter och har god tillgänglighet och låga markkostnader. Förutsättningarna har varit perfekta för volymhandel som kräver stor yta, både för lagerhållning och för transporter. Industriområdeshandeln framväxt ligger också i linje med den prispress som detaljhandeln i dag genomförs av. Billighetstrenden är ett faktum, både inom

dagligvaru- och sällanköpsvaruhandeln. Konsumenter har accepterat egna varumärken hos såväl hemelektronikföretag som dagligvarukedjor när de upptäckt att kvaliteten är god och priset lägre. Denna utveckling pressar många handlares marginaler och handelsområden som kan erbjuda lägre hyror är av den anledningen givetvis attraktiva.

En HUI-studie visar att industriområdeshandel är mycket vanligt förekommande. I en enkät besvarad av 86 slumpvis utvalda kommuner visade det sig att det i 90 procent av kommunerna hade etablerats handel i tidigare industrilokaler. För kommunerna utgör industriområdeshandeln en tacksam exploatering av ett område som setts som ödelagt och tråkigt. Detaljhandeln bidrar ofta med en uppfräschning av området och skapar liv och rörelse utöver den extra sysselsättningseffekt som handeln bidrar till för kommunen.

KÄLLA: HUI, FOTO: ATLAS COPCO OCH ATRIUM LJUNGBERG



ATLAS COPCO I SICKLA, NACKA, SYSSELSATTE RUNT 2 000 PERSONER PÅ 1950-TALET. IDAG HETER OMRÅDET SICKLA KÖPKVARTER OCH ÄR ARBETSPLATS FÖR 1 300 INOM HANDEL OCH 3 500 I KONTORSDELEN.

Handeln som ingångsyрке och förädlare av arbetskraften?

Inom handeln finns många olika typer av företag som erbjuder flera olika typer av jobb. Traditionellt har detaljhandeln setts som en bransch med låga krav på utbildning och hög personalomsättning. Detta är till viss del sant, men vad som ofta glöms bort är att handel dessutom erbjuder högst kvalificerade yrkeskarriärer på alla nivåer både för anställda, franchisetagare och egna entreprenörer. Branschen är dessutom under stark förändring. Internationaliseringen och den ökade turismen ställer idag krav på språkkunskaper. Teknikutveckling och datorisering ställer högre krav på tekniskt kunnande och förståelse för system och mjukvaror. Det faktum att handeln också tar in relativt okvalificerad arbetskraft är samhällsekonomiskt nyttigt och sänker ungdoms- och invandrararbetslöshet samtidigt som man förädlar denna arbetskraft som sedan kan gå vidare i näringslivet.

Handelns säljare är en del av ett arbetslag, där alla tillsammans har ett ansvar för arbetsuppgifterna i butiken. Ansvar fördelas tidigt och även relativt nyanställ-



da och unga personer är ofta betrodda med ansvar för en varugrupp eller en avdelning. Som alla säljjobb är yrket dessutom fyllt av kontakter. En butikssäljare måste klara av att ge god service och att vara på gott humör trots att kunderna är besvärliga och att de själva är stressade. Andra viktiga egenskaper är ansvarskänsla och ordningssinne. Sammantaget gör detta att den erfarenhet som anställda får inom handeln ofta är ovärderlig för dem även om de senare väljer en annan karriär.

Den förädlade verkan handeln har på arbetskraften är viktig för både anställda och företag inom och utanför handeln.

Genom handelns internationalisering skapas allt fler karriärmöjligheter såväl i Sverige som internationellt. Säljare, butikschef, inköpare, designers, kommunikatörer, lagerhållare, logistik, marknadsförare, PR-ansvariga, analytiker, IT-ansvariga och franchisetagare är alla exempel på yrken och karriärvägar inom detaljhandeln.

KÄLLA: HUI, FOTO: SVANTE REMSHAGEN

»Teknikutveckling och datorisering ställer högre krav på tekniskt kunnande.«

RÖSTER OM ICA-HANDLARE

ANDERS WALL – AFFÄRSMAN OCH ENTREPRENÖR

Du har många gånger sagt att du helst anställer en son eller dotter till en ICA-handlare.

Varför?

Ja, det är och har alltid varit min inställning. De riktiga stjärnorna har ofta själva upplevt entreprenörskapet i någon form i sin uppväxt, det finns många exempel bland framstående affärsmän. Som barn till en ICA-handlare har man definitivt gjort det. Människor som redan i uppväxten lev

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.

Anders Wall föddes 1931 i en småbrukarfamilj i Uppland och gjorde i unga år sina första affärer på Fyrstorg i Upp-

sala, där han sålde kaniner från gården. Han kom senare under uppväxten i kontakt med industrifamiljen Beijer, fick en chans att jobba med affärer och hoppade av studierna på Handelshögskolan i Stockholm. Genom Beijerinvest blev Anders Wall senare Sveriges yngste börs-VD. Under 1970-talet blev han ett välkänt namn i finansvärlden, byggde upp ett av landets största börsföretag.

TEXT: ELISABETH LUNDBERG

»De riktiga stjärnorna har ofta själva upplevt entreprenörskapet i någon form i sin uppväxt.«

NILS SIMONSON – LÄKARE, MYCKET ANLITAD FÖRELÄSARE

Vad har det betytt för dig att vara uppvuxen i en ICA-handlarfamilj?

Jag har lärt mig mycket, men det är främst tre saker som jag brukar tänka på:

- Att passa tiden! Min pappa lärde mig att man måste öppna butiken i tid, annars går alltid någon till Konsum istället.
- Att lära sig vad människor heter! Lär dig kundernas namn, sa min pappa. Det har jag haft nytta av som läkare, då jag mött mina patienter.
- Respekten för andra människor sitter

inte i titeln! Att använda titlar är onödigt på små orter, där alla vet vad alla gör. Människor ska få den respekt de förtjänar, oavsett titel.

Några andra ICA-handlartips som jag fått med mig är att det går fortare att vara bussig. Och att en tjänad krona motsvarar 20 öre, en sparad krona är däremot 1 krona. Oj, vad vi sparade. Det rullades snörstumpar och veks ihop gamla påsar, som kunde användas igen.

Jag åt aldrig mat före "bäst-föredatum", eftersom vi alltid åt det som blev över i butiken. Det gäller nog varenda unge som växt upp i en hand-

larfamilj. Det har jag inte mått dåligt av. Att bananer kunde vara gula visste jag knappt. Dem som jag åt var alltid bruna.

Hela familjen jobbade när andra var lediga. Även sedan jag blev läkare åkte jag runt med varor till folk vid jultid. Min pappa konstaterade krasst på sin dödsbädd att "det är möjligt att du valt rätt yrkesmässigt, men ekonomiskt är det en flopp". Det är nog sant.

Nils "Nisse" Simonson

född 1942, är numera pensionerad kirurg, författare och en av landets mest uppskattade föreläsare.

TEXT: ELISABETH LUNDBERG

»Min pappa lärde mig att man måste öppna butiken i tid, annars går alltid någon till Konsum istället.«

OM ICA SKOLAN

ICA Skolan har i mer än 50 år utbildat ett stort antal chefer och medarbetare inom ICA. De flesta av alla ICA:s handlare har genomgått en stor del av ICA Skolans utbildning av ledarutbildningar och produktkunskap. Detsamma har även ett flertal medarbetare i både butik och koncern.

ICA Skolan växte successivt fram ur ICA-tidningen Praktiskt Butiksarbete under benämningen "ICA-tidningens Praktiska kurser". Året var 1955. Några år senare anställdes den förste kursledaren som åkte runt i landet och höll frukt- och gröntkurser. Sedan följde också kurser i textning och varuexponering för att klara den helt nya säljtekniken som självbetjäningen krävde.

I början av 1970-talet började utvecklingen av ett helt nytt utbildningssortiment med ett antal ledarutbildningar, vilka genomförs än idag men naturligtvis anpassade och utvecklade för dagens krav och marknad. Först ut var Företagsledarutbildning, FLU. För att komma på fråga som kandidat i en handlarrekrytering idag så är just FLU mer eller mindre ett krav.

FLU fick flera efterföljare, till

exempel Butiksledarutbildning, BLU, som var mer praktiskt inriktad. Även LU kom till och som står för Ledarutveckling. LU vänder sig till chefer både inom butik och koncern och är en utbildning som idag i stor utsträckning har lika många deltagare från butik som från koncern.

De allra flesta ICA-handlare har också bidragit till den framtida handlarrekryteringen genom att låta duktiga medarbetare genomgå ICA Skolans utbildningar och betala kostnaderna för detta. Flera ICA-handlare ser detta som en modell som till stora delar gäller för att få fram nya handlare. Många handlare upplever också att de får tillbaka sina kostnader genom ökad motivation och förbättrade arbetsinsatser från de utbildade medarbetarna. En dag får kanske även handlaren känna delaktighet i att en tidigare medarbetare blir en ny ICA-handlare.

Från början var ICA Skolan ett utbildningscenter för butikerna, men efterhand har kompetensbehov för butik och på kontor börjat vara desamma.

Idag arbetar ICA Skolan hela tiden med att utveckla sitt utbud för att kunna erbjuda nya utbildningar inom till exempel mat, sälj och ledarskap. På flera

av områdena har även ett antal samarbetspartners plockats in för att bredda kompetensen och för att chefer och medarbetare inom ICA, oavsett nivå eller om man finns inom butik eller koncern, ska kunna fylla sina utbildningsbehov. Som exempel på det erbjuder ICA Skolan sedan några år tillbaka en gedigen affärsmanutbildning för handlare och chefer inom koncern i samarbete med IHM Business School.

TEXT: LENA LITENS

ICA Skolan startades 1955

Omsättning 2008

33 miljoner

Antal anställda

32 personer heltid

Huvudkontor

i Solna

Utbildar

i hela landet

Utbildade 2008

ca 5 000 personer inom butik och koncern

Exempel på externa kunder genom åren

LRF, Beckers, Polfärskt, Frans Schartaus gymnasium

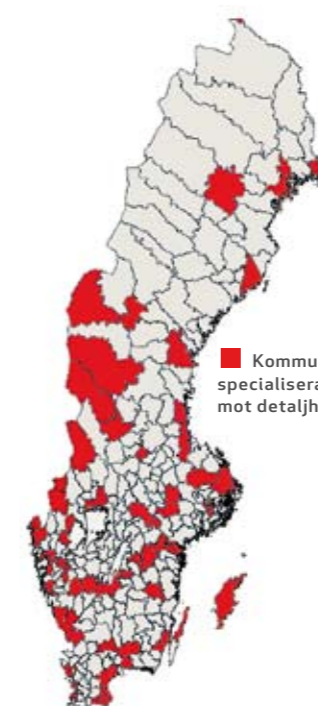
Handeln är en viktig arbetsgivare

Detaljhandeln är självklart en betydelsefull del av alla kommuner, men en fråga som är av intresse här är om det finns regioner där detaljhandeln är över- eller underrepresenterad i förhållande till övriga näringsverksamheter? Vilka regioner är det i så fall fråga om?

66 av Sveriges 290 kommuner skulle kunna sägas ha specialiserat sig på detaljhandel. I dessa kommuner är näringsgrenen mycket viktig jämfört med andra näringar. Sysselsättningsmässigt är handeln i dessa kommuner följaktligen en viktig arbetsgivare.

¹ Specialiseringsgraden för de sysselsatta har beräknats genom att så kallade lokaliseringkvoter för detaljhandeln i olika kommuner tagits fram.

Detaljhandelns 66 mest betydelsefulla kommuner
År 2007 var detaljhandeln mycket stark i de här kommunerna:



Alingsås	Karlstad	Tomelilla
Arvidsjaur	Kristianstad	Torsby
Borgholm	Kävlinge	Tranås
Borlänge	Linköping	Trollhättan
Borås	Luleå	Täby
Bromölla	Malmö	Uddevalla
Burlöv	Malung-Sälén	Ulricehamn
Eda	Mellerud	Umeå
Eskilstuna	Mjölby	Uppsala
Falkenberg	Mora	Varberg
Gotland	Mölnadal	Vimmerby
Gävle	Norrköping	Vingåker
Göteborg	Norrälje	Västerås
Halmstad	Simrishamn	Ystad
Haparanda	Solna	Åmål
Helsingborg	Stenungsund	Åre
Huddinge	Stockholm	Årjäng
Härjedalen	Strömstad	Åstorp
Järfälla	Sundsvall	Älmhult
Jönköping	Söderhamn	Älvdalen
Kalmar	Tanum	Örebro
Karlshamn	Tingsryd	Östersund

ICA – ett nätverk av entreprenörer

Texten är skriven av Elisabeth Lundberg med mångårig bakgrund inom ICA. Driver numera egen verksamhet med inriktning på strategisk rådgivning och kommunikation.



FOTO: PER MYREHED



»ICA har alltid varit ett nätverk av egna företagare.«

FOTO: SVANTE REMSHAGEN

LÅT OSS KONSTATERA DIREKT; UTAN ENGAGERADE MÄNNISKOR, AKTIVA OCH FÖRTROENDEVALDA ENTREPRENÖRER – INGET ICA.

ICA är i grunden ett företagarnätverk. Ett nätverk initierat av stora och små företagare, som i ett gemensamt bolag skapar synergier inom inköp, marknadsföring, utbildning, it, logistik, service och support.

En viktig framgångsfaktor var att de från början byggde upp ett gemensamt kapital för att kunna förnya och säkra handlings- och utvecklingskraft för framtiden. En annan är att de har vågat bygga in mångfald och variation i sitt system, vilket gett bred kompetens och förmåga att snabbt anpassa sig till marknaden.

Det handlar om en unik svensk samverkansmodell som visat sig ha bärkraft långt längre än dess grundare någonsin kunnat drömma om. Dess betydelse för samhällsekonomin i vårt land är stark. 2009 omsatte ICA-handlarna sammanlagt 90 miljarder kr i sina butiker. Men det är inte självklart att det fortsätter att gå bra enbart för att man är stor. Det ligger hårt arbete bakom varje framgång.

Samägandemodellen anpassas och justeras emellanåt för att fungera när tiderna förändras. Men grunden består – de fria handlarna som driver sina egna butiker och som samverkar i vissa delar.

Idén är modern och enkel

ICA-idén är så modern och enkel att den kunde uppstått idag, på 2000-talet. Det märkliga är att den snart har 100 år på nacken – och är mer livskraftig än någonsin. Hur är det möjligt?

A och O är en outtröttlig och framgångsrik anpassning till tidens förändringar under så många år. Under tiden har också en samlad styrka, kompetens och stolthet byggts upp.

Främsta nyckeln är förmågan att över tiden skapa kundförtroende i butikerna och trovärdighet för verksamheten. Betydelsefullt är också ICA-ledarskapet med särskild kompetens att med bibehållen beslutskraft klara den ständiga balansgången mellan en rad motsäfförhållanden; stora handlare/små handlare, lokala intressen/centrala intressen, små ägare/stora ägare, landsbygd/stad, enskild/samverkan, trygghet/risktagande. Alla dessa kontraster (och fler därtill) i verksamheten skapar också energi och dynamik. Här ligger utvecklingskraften.



FOTO: SVANTE REMSHAGEN



AFFÄRSMODELLEN - ICA-IDÉN I EKONOMISKA TERMER

Att balansera de enskilda handlarnas ekonomi med ICA:s centrala resultatkrav är en grundläggande utmaning. ICA AB måste inför sina aktieägare kunna motivera sin vinstnivå, samtidigt som entreprenörerna i butikerna ska vara tillfreds med resultatet av sin butiksdrift.

Tvärtemot vad många tror, finns inget

avtal som tvingar handlaren att köpa en viss kvantitet varor från ICA. Men i själva grundidén ligger förstås att det ska vara mest fördelaktigt att göra inköpen i de egna leden.

Butikerna har stor frihet i sitt sortimentsval och har ofta avtal med lokala leverantörer.

Affärsmodellen bygger på olika avtal

som omfattar varuflöden och centrala kostnader (marknadsföring, affärsutveckling, IT, finans m.m.) Det särskilda "ICA-avtalet" reglerar läget och rätten att verka inom ICA-konceptet. Därtill finns hyresavtal som upprättas mellan handlaren och ICA Fastigheter AB.

TEXT: ELISABETH LUNDBERG, FOTO: ICA-HISTORIEN.SE

ICA-AVTALET hjälper nya företagare igång

Den stora utmaningen i butiken är att varje dag, vecka efter vecka, året runt, vinna kundernas förtroende och motsvara deras förväntningar. För att lyckas med det krävs alldeles särskilda kompetenser. Det är inte vem som helst som har förmågan, kraften och uthålligheten att bli en framgångsrik ICA-handlare.

Det är entreprenörstalangen, butikskunnandet och en rad andra kompetenser och förmågor som vid sidan om högt personligt förtroende avgör vem som blir ICA-handlare. Värt att notera är att det inte är var och ens ekonomiska styrka som styr urvalet. Det är där ICA-avtalet kommer in.

ICA-avtalet är ett samarbets- och finansieringsavtal som gäller butiksläget. För det är just själva butiksläget som är den blivande handlaren största affärsrisk. Med ICA-avtalet tar ICA över denna risk och i gengäld betalar handlaren efter grundarperioden royalty på butiksomställningen och inte på vinsten, beror på att handlaren som egen företagare ska ha full möjlighet att påverka sitt resultat.

Under grundarperioden (oftast 1–5 år)

äger handlaren 9 procent av aktierna och ICA 91 procent i butiksbolaget. Därtill skjuter handlaren till riskkapital i form av förlagslån. Efter grundarperioden köper handlaren över ICA:s aktier med undantag av en hembudsaktie. Den behåller ICA för att säkra rätten till butiksläget den dagen handlaren säljer bolaget.

Formellt är ICA-butiken under grundarperioden ett butiksdotterbolag till

ICA. Men trots att den nya handlaren från början bara äger 9 procent av sin butik, betraktas han eller hon som fullvärdig ICA-handlare från dag ett.

För de allra största butikerna som etableras, finns numera kompletterande avtal till ICA-avtalet. Dessa omfattar såväl royalty som vinstdelning och baseras på butiksstorlek, omsättning och vinstnivå.



TEXT: ELISABETH LUNDBERG, FOTO: SVANTE REMSHAGEN

»Det är inte vem som helst som har förmågan, kraften och uthålligheten att bli en framgångsrik ICA-handlare.«



ATT BLI ICA-HANDLARE

FLERTALET AV DEM SOM ÄR ICA-HANDLARE IDAG BESKRIVER DEN FANTASTISKA KÄNSLAN DEN DAGEN DE FICK MÖJLIGHET ATT DRIVA EN EGEN BUTIK, DET VILL SÄGA DAGEN NÄR DE BLEV ICA-HANDLARE.

En drivkraft som är väldigt stark för många – inte bara att bli egen företagare utan också att bli det under ett av marknadens starkaste varumärken, nämligen ICA.

Hur går det då till att bli ICA-handlare och vem har möjlighet att bli det?

Rekrytering av nya handlare till ICA-butikerna sker till stor del internt, vilket är och har varit framgångsrikt. Inom ICA finns en lång tradition som innebär att befintliga ICA-handlare satsar på och utvecklar sina medarbetare till att gå vidare och driva egen butik.

Det finns också en omfattande utbildningsverksamhet, ICA Skolan, med en tydlig utbildningstrappa som syftar till att förbereda medarbetare i butik och koncern för ett handlarskap.

ICA Sverige har fastställt och formulerat ett antal grundkriterier som ska vara uppfyllda för att få möjlighet att driva en ICA-butik. Av stort värde vid rekrytering av handlare är att man som kandidat har branschkunskap och flera års butikserfarenhet. Ledarerfarenhet och ett tidigare budget- och resultatansvar är också värdefulla meriter. Formella eller teoretiska utbildningar av relevans är inom ekonomi, marknadsföring, ledarskap och försäljning. Dessutom bör man ha goda kunskaper om mat och måltider. Generellt kan man säga att ju större butik desto högre ställda krav på erfarenhet och utbildning inom ledarskap.

Viktiga och självklara personliga egenskaper är en stark drivkraft och en vilja att verkligen bli handlare utifrån en ambitions-, engagemangs- och framtidskraft. Vidare är det viktigt med en stark tro på ICA-idén med egna företagare i samverkan och där man delar de gemensamma värderingar med till exempel ICA:s goda affärer, kärnvärden och syn på ledarskap.

Finansiering av butiken sker genom det unika ICA-avtalet. Således handlar det inte om att välja någon utifrån tillgång på

ekonomiskt kapital, utan det slutgiltiga valet av en handlare ska alltid falla på den bäst lämpade kandidaten för en specifik butik utifrån kravprofilen.

Det är bra om man har en långsiktig plan för att bli handlare. Till exempel om man jobbar i en butik idag är det bra att söka utveckling i den nuvarande butiken – byta avdelning och ansvarsuppgifter för att bli så mångsidig som möjligt. Är man intresserad av att bli handlare och saknar butikserfarenhet är ett råd att försöka få arbete i en ICA-butik.

Själva rekryteringsprocessen vid tillsättning av en ny handlare är till stora delar likt vilken rekrytering som helst. Det vill säga en platsannons läggs ut och intresserade är välkomna att skicka in sin ansökan med ett personligt brev och CV. Den så kallade driftsledaren i varje butiksprofil har förutsättningarna för den aktuella överlåtelsen och har ägarskapet över hela rekryteringsprocessen. I olika delar av rekryteringsprocessen tar driftsledarna stöd av en HR-konsult (administrativt och vid intervjuer) och avtalscontroller (kalkylogång). Beslutsförandet i rekryteringsprocessen samordnas mellan driftsledare, HR och avtalscontroller och förankras hos profilchef eller driftschef. Dessa olika aktörer bildar en styrgrupp där beslut görs under rekryteringsprocessen.

TEXT: LENA LITENS

»Viktiga och självklara personliga egenskaper är en stark drivkraft och en vilja att verkligen bli handlare...«

KATHARINA ARVIDSSON, ICA KVANTUM VÄSTERVIK

– »JAG VILL ATT VI SKA VARA DEN BÄSTA HANDELSPLATSEN«

Från extrajobb i Smålandsstenar till ICA Kvantum i Västervik. Handlaren Katharina Arvidsson har jobbat både inom ICA-koncernen och stått på butiksgolvet. Hon vet vad som krävs för att lyckas som handlare.

Det var aldrig tänkt att bli ett yrke. Extrajobbet i kassan på ICA i Smålandsstenar var bara ett extrajobb. Men när planerna för ICA Maxi Västervik nu presenteras är det med Katharina Arvidsson som handlare. I dag driver hon ICA Kvantum i samma stad och hon har i flera år varit på jakt efter ett nytt läge.

– Det känns jätteroligt med en ICA Maxi. I dag har vi tråkiga lokaler, för

Katharina Arvidsson började jobba på ICA-detaljhandel i Växjö och hjälpte bland annat till vid etableringar av nya butiker. En erfarenhet hon har haft stor nytta av i sitt arbetsliv.



– Jag kan rekommendera butikspersonal och handlare att arbeta inom koncernen, och tvärtom. Du får en större förståelse för andra delar av verksamheten. Ju mer du vet desto lättare är det att ta rätt beslut.

1994 dök möjligheten upp att driva en Rimi-butik i Västervik och Katharina Arvidsson hoppade återigen på butikståget

– Jag saknade snabbheten som finns

mentet utvecklas – det händer nya saker hela tiden!

Trebarnsmamman Katharina Arvidsson bestämde sig tidigt för att karriären och familjen skulle gå att kombinera

– Man ska inte behöva välja bort barn för att ha det här jobbet. Det gäller bara att planera och ha medarbetare och en familj som kan stötta.

Varför tror du det är färre kvinnor än män som blir handlare?

– 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

»Vägen till framgång byggs på ett gediget arbete med värderingar och en tydlig butiksidentitet.«

liten kundparkering och en undermålig varumottagning. Ytan för ICA Maxi blir på 6 500 kvadratmeter, mer än 50 procent större än nuvarande butiken.

Uppväxt på en bondgård utanför Skeppshult i västra Småland var kassajobbet på ICA-butiken främst ett extrajobb under gymnasiet. Ett par år efter examen klev hon dock in i handeln på allvar när hon tillsammans med en kompis köpte en servicebutik i Eksjö.

– Det var 1984, jag var 21 år gammal och visste allt, säger hon och skrattar. Efter sex år med två olika butiker i Eksjö var det 1990 dags att byta sida.

i en butik, att bestämma en sak på förmiddagen och genomföra det på eftermiddagen.

Vilken är en handlares viktigaste egenskap?

– Lyhördhet gentemot kunder och personal. Det handlar mycket om kommunikation så se till att prata med kunder, personal och leverantörer.

Vad är roligast med ditt jobb?

– Kommunikationen, och att jag träffar så mycket människor. Att se medarbetare växa, att vara med när sorti-

för kvinnor. Ur den aspekten är ICA-Stig kanske inte en jättebra förebild.

Du själv har gjort ordentlig karriär, från extrajobb i kassan till ICA Maxi. Vad driver dig i ditt arbete?

– Jag vill att vi ska vara den bästa handelsplatsen. Det är inte främst omställningen i sig, kundernas pengar jag är ute efter, pengarna är mer ett kvitto på att vi gör ett bra jobb. Att många kunder väljer att handla just här gör mig nöjd. Jag känner en otrolig stolthet över det här företaget.

TEXT: ELISABETH LUNDBERG

ICA och ICA-handlarnas Förbund

Alla aktiva ICA-handlare är medlemmar i ICA-handlarnas Förbund.

Genom ICA-handlarnas Förbund äger handlarna gemensamt 67 procent av aktierna i börsnoterade Hakon Invest, som i sin tur äger 40 procent av ICA AB.

Om ICA

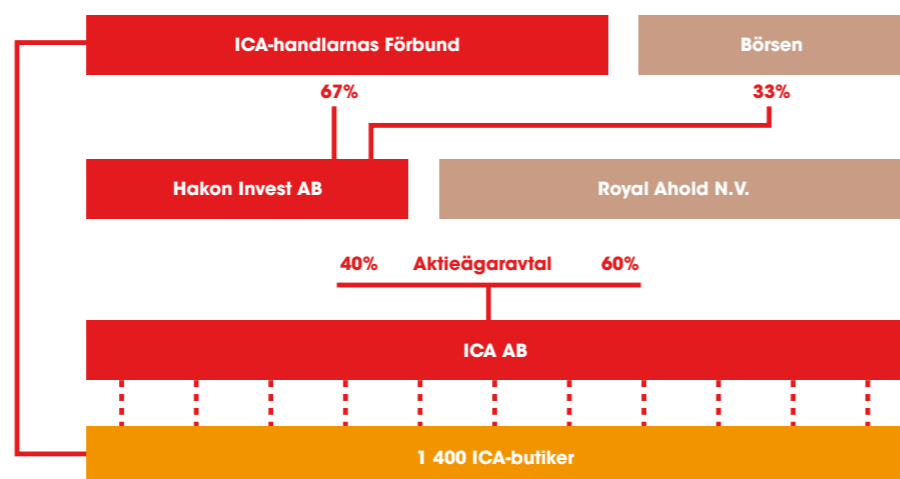
ICA-koncernen (ICA AB) är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 200 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. I gruppen ingår ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic och ICA Fastigheter. ICA erbjuder också finansiella tjänster till de svenska kunderna genom ICA Banken. ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest AB och till 60 procent av holländska Royal Ahold. Enligt aktieägaravtal har Royal Ahold och Hakon Invest ett gemensamt bestämmandeinflytande i ICA AB. Genom Royal Ahold är ICA AB en del av ett internationellt detaljhandelsnät. Mer information finns på www.ica.se.

Det är alltså genom sitt kollektiva ägande i Hakon Invest, som ICA-handlarna utövar sitt ägarinflytande i ICA.

Dessutom har varje handlare möjlighet att via börsen vara enskild aktieägare i Hakon Invest.

ICA AB i sin tur är ett samägt bolag, joint venture, som ägs till 40 procent av Hakon Invest och 60 procent av den holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold. Genom aktieägaravtalet mellan Hakon Invest och Ahold har ägarna lika stort inflytande över besluten som fattas på bolagsstämman och i styrelsen.

Inom ICA-koncernen ryms inköp, IT, logistik, marknadsföring, utbildning, affärsutveckling med mera. Där finns även ICA Banken som är ett viktigt verktyg för att skapa kundlojalitet samt ICA Fastigheter som investerar i fastigheter knutna till verksamheten. ICA-koncernen bedriver även verksamhet i Norge och i de baltiska länderna, där butiksägandet i regel är centralt i motsats till i Sverige. Omsättningen i koncernen 2009 var 95 miljarder kr.



ICA-handlarnas Förbund

ICA-handlarnas Förbund är ICA-handlarnas medlemsorganisation, som tillvaratar handlarnas intressen av olika slag som ägarintressen, legala frågor och näringslivsfrågor. ICA-handlarnas Förbund äger 67 % av Hakon Invest och tillvaratar därmed ICA-handlarnas inflytande i ICA.

ICA-handlarnas Förbund är organiserat i fyra regioner och sju distrikt, med vardera

en distriktsstyrelse. Styrelseledamöterna är tillsammans med ledamöterna i ICA-handlarnas Förbunds styrelse röstberättigade delegater vid Förbundsstämman, som är den högsta beslutande instansen. Förbundsstyrelsens ledamöter väljs på Förbundsstämman.

Idag är medlemmarna runt 1 500 till antalet, alltså lika många som det finns ICA-handlare i Sverige.

ROLAND FAHLIN

- TRE VIKTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ICA

Företagarnätverket ICA startade som en uppstickarrörelse för att få kraft att konkurrera mot konsumentkooperationen. Motivationen var stark och att det lyckades vet vi. Konsten är att inte övergå till att bli förvaltare, utan att fortfarande ha "oro i sina hjärtan för högre effektivitet", som grundaren Hakon Swenson uttryckte saken.

Lyssnar man noga till före ICA-chefen Roland Fahlin, så visst är det väl precis det han också säger, när man frågar om de tre viktigaste framgångsfaktorerna för ICA sett ur dagens perspektiv? Men han använder förstas andra ord och uttryck än Hakon gjorde på sin tid:



1) Bibehållen entreprenörskänsla hos handlarna

Trots att uppkopplingen till gemensamma system för finansiering, marknadsföring etc. ökat starkt de senaste 50 åren, så har handlarna fått fortsätta att vara entreprenörer. Det är mycket viktigare än det kan låta, och det gör att det finns spänst och dynamik i organisationen.

Det är svårt att hitta en motsvarande organisation i något annat land.

Franchise är den form som ligger närmast, men den stora skillnaden är att där tenderar de enskilda företagarnas identitet att tonas ner och entreprenörskraften att gå förlorad.

ICA har också över tid kunnat hantera internkonkurrensen mellan butikerna. Den blir mer påtaglig med ökade marknadsandelar. Sedan 90-talet, då konkurrenslagstiftningen ändrades, har det inte blivit lättare att vara egenföretagare i samverkan.

ICA-avtalet har spelat stor roll sedan det tillkom i början på 70-talet. Affärsmodellen som infördes inför 2000-talet fördelar det ekonomiska resultatet mellan handlare och koncernen på ett sätt som gör alla parter till vinnare.

2) Vågat och klarat att ha starka företagsledningar

Om inte de gemensamma företagen varit starka, hade inte ICA överlevt. Men det är förstas inte helt självklart att det fungerar med starka företags-

ledningar i en organisation bestående av en massa egensinniga entreprenörer. Somliga har kallat det för en "omöjlig idé". Men det har inte stoppat ICA, som har vågat och klarat detta. Det har gjort att de gemensamma företagen utvecklats och drivit på utvecklingen både i butiker och bakre led.

3) Entreprenörskänslan genom-syrar hela organisationen

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

Roland Fahlin, f.1938, var VD för ICA AB, ICA förbundet och ICA Ahold 1986-2001.

»Somliga har kallat det för en »omöjlig idé«. Men det har inte stoppat ICA, som har vågat och klarat detta.«

ANTAGANDEN OCH FAKTA OM LÖNSAMHET I HANDELN

Lönsamheten inom handeln har alltid varit ett hett ämne. I Sverige men även i övriga världen är det inte ovanligt att höra kommentarer om lönsamhetsnivån i kanske framförallt dagligvaruhandeln.

Hur lönsam är handeln?

Kommentaren om hög lönsamhet byggs ofta på två antaganden. Det första antagandet är att konkurrensen i handeln är låg vilket driver konsumentpriserna uppåt, det andra antagandet är att handelsföretagens makt över tiden ökat gentemot leverantörerna vilket driver inköpspriserna neråt.

Kanske kan det verka lite motsägelsefullt att handeln beskylls pressa priserna neråt och uppåt samtidigt men det är alltså i det ena fallet det pris konsumenten får betala (konsumentpriset) och i det andra fallet handlar det om det pris handeln betalar tillverkningsindustrin (inköpspriset). Om konsumentpriset ökar samtidigt som inköpspriset sjunker så ökar marginalen. Det är så argumenten om överlönsamheten lyder men diskussionen grundas inte alltid på mätningar om hur det egentligen ligger till.

Marknadsandelen, konsumentpriset och omsättningshastigheten

Antagandena ovan bygger på att företag med stora marknadsandelar ska driva priserna uppåt. Det finns dock tecken på det motsatta. I USA beskrivs det till exempel ofta att Wal*Mart sänkt årskostnaden för ett genomsnittligt hushåll med 10 000 kronor (www.pbs.org). Och lågpriskedjan Target beskrivs ofta som att de demokratiserat modekläderna genom att de säljer mode till ett pris som de flesta har råd med. I Sverige levererar "de tre stora" IKEA, H&M och ICA med konkurrenskraftiga priser.

I exemplen ovan verkar det snarare som att en stor marknadsandel kan pressa priserna neråt. Resonemang finner stöd i teorin med "Produktivitetssloopen". Produktivitetssloopen är en teoretisk modell som tagits fram för att beskriva Wal*Marts strategi att hela

tiden investera sin vinst i ytterligare lägre priser och därmed åstadkomma ett än större övertag mot konkurrenterna. Modellen bygger på att öka omsättningshastigheten och hela tiden sänka marginalen uttryckt som procent av försäljningspriset. Handelsföretag kan alltså på detta sätt investera sina ökade marknadsandelar i sänkta priser och en än starkare marknadsposition.

Lönsamheten utmed värdekedjan

Vilka av antagandena ovan som återspeglar verkligheten bäst är en så "kallad empirisk fråga". För att ta reda på vad som gäller är det med andra ord lättast att göra noggranna mätningar. Här finns den franske professorn Marcel Corstjens och hans kollega Richard Steele från Marakon Associates artikel baserad på en studie om lönsamheten i olika delar av värdekedjan. Deras rapport tog avstamp i att makten höll på att förskjutas från leverantör till detaljist. Bland annat återrapporterade de en mätning som Progressive Grocer regelbundet administrerar där företrädare för båda handeln och tillverkningsindustrin tillfrågas om sin uppfattning av maktförhållandena mellan dessa parter. Under i stort sett varje år sedan 1984 har majoriteten av företrädare från båda parter upplevt en ökning av den relativa makt som handelsföretagen har. Det finns även åtskilliga forskare som kommit med förklaringar som stämmer med bilden av att handelns relativa makt ökat. Förklaringarna brukar skrivas som att handeln koncentreras allt mer, förekomsten av egna varumärken ökar, handeln har ett informationsövertag och handeln kontrollerar hyllutrymmet som är begränsat i relation till antalet nya produktvarianter.

Undersökningen om värdekedjans lönsamhet

I sin undersökning tog Corstjens och Steele med 100 företag, 50 tillverkningsföretag och 50 detaljister. I urvalet valdes lika många företag från Europa och USA. Urvalet baserades på storlek, jämförbarhet och att det fanns tio år av data. Mätperioden var 1993–2002. Några exempel på företag som inkluderas i studien från tillverkarsidan är: Procter & Gamble, Coca-Cola, Nestlé, Pepsico och L'Oreal. På handelsföretagens sida hittar vi till exempel: Wal*Mart, Walgreen, Carrefour, Tesco och Kroger. Det vill säga, analysen är gjord på alla stora Europeiska och Amerikanska företag inom tillverkningsindustrin och handeln.

Måtten som användes var dels ett framåtriktat mått, total aktieavkastning och dels rena lönsamhetsmått som nettovinst och vinstmarginal (nettovinst/omsättning). Även omsättningsökningen mättes och jämfördes. Sedan jämfördes tillverkare och detaljister på de ovan angivna måtten 10 år, 5 år respektive 3 år bakåt i tiden.

Medelvärden Tillverkare Handel 1993-2002		
Genomsnittlig tillväxt	5,0%	12,2%
Genomsnittlig årlig nettovinst	4,8%	1,1%
Genomsnittlig årlig nettovinstförändring	4,1%	0,0%

Lönsamhetsmått för tillverkningsföretag och detaljister i USA och Europa.

KÄLLA: CORSTJENS OCH STEELE, 2008

Som framgår av tabellen ovan ökar detaljisterna mer än tillverkarna i försäljningsvolym (12,2 mot 5,0 procent) men de misslyckas med att omvandla försäljningsökningarna till lönsamhetsökningar där istället tillverkarna vinner (4,8 mot 1,1 procent). Som exempel kan nämnas att Wal*Mart, världens största företag vad gäller omsättning, ökade sin vinst med

3,6 miljarder US-dollar vilket var mindre än tillverkningsföretaget Procter & Gamble som ökade med 4,1 miljarder US-dollar under samma tioårsperiod. Wal*Marts drygt fem gånger högre omsättning räckte alltså inte utan ledde till en lägre vinstökning i dollar räknat.

Samma mönster i Europa och USA

Delar vi upp materialet på olika geografiska regioner ser vi att handelsföretagen i USA klarat sig något bättre än de i Europa. Den effekten kan dock helt tillskrivas Wal*Mart enligt Corstjens och Steele. Wal*Mart klarar sig med andra ord relativt bra trots exemplet ovan. Alla analyser i studien av Corstjens och Steele görs både i procent och i miljontals dollar. Det kan vara viktigt att inte bara mäta vinster i procent eftersom handelns omsättning är uppblåst av inköpspriserna. Resultaten blir dock desamma även mätt i dollar. Handeln ökar mer i omsättning men industrin ökar mer i lönsamhet. I två av de tre måtten som analyseras är dessutom trenden så att gapet ökar till industrins fördel.

Varför är industrin mer lönsam? Strukturella och strategiska förklaringar

Författarna ser det som att förklaringen till skillnaderna i lönsamhet beror på dels strukturella och dels strategiska skillnader. Den största strukturella skillnaden

är att handelsföretagen i genomsnitt är 40 år yngre än tillverkarföretagen. Handelsföretagen ligger därmed efter både vad gäller konsolidering och internationalisering. Ytterligare en strukturell faktor är att tillverkarnas marknader är mer koncentrerade. Ofta hänvisas det till att handeln är koncentrerad genom uppgifter om de tre största dagligvarudetaljisternas marknadsandelar. I rapporten vänder författarna på detta och visar att per produktgrupp är tillverkningsmarknaden ännu mer koncentrerad. Ett litet antal tillverkare leder de respektive delmarknaderna för läsk, chips, kakor, m.m. Förhållandet gäller samtliga produktgrupper som rapporteras.

Författarna analyserar även ett antal strategiska förklaringar till lönsamhetsskillnaderna. En första strategisk skillnad är graden av prisfokus jämfört med mer differentierande fokus. Författarna analyserar 15 000 artiklar för att se andelen prisreklam kontra reklam som trycker på produktfördelar. De finner att handelsföretagen använder prisfokus mer och att tillverkningsföretagen använder differentierande reklam mer. De visar även att handelsföretagen lever mer på marginalen och därmed har nästan dubbelt så stor nytta av att driva omsättning. En omsättningsökning på fem procent för respektive bransch leder till en dubbelt så stor vinstökning i handelsföretaget som i tillverkningsföretaget. Till sist visar de att reklamkostnad tillsammans med

utvecklingskostnad är avsevärt högre i tillverkningsföretagen än i handelsföretagen. Sammantaget finns det med andra ord fokus på prispress i handelsföretagen medan tillverkningsföretagen arbetar mer på att skapa sig nischer där de kan behålla högre marginaler.

Marginal eller omsättningshastighet?

Handeln verkar alltså dra det kortaste strået vad gäller de marginalkronor som produceras utmed värdekedjan men vad kan en enskild butik göra för att nå bästa möjliga lönsamhet? För att komma närmare ett svar på den frågan har vi använt oss av en nyproducerad doktorsavhandling från Handelshögskolan i Stockholm (Hernant, 2009).

Resultaten av både Hernants studie och de andra studier som återges i avhandlingen visar att lönsamheten framförallt förklarades av butikernas driftsmarginal, alltså bruttomarginalen minus driftskostnadsprocenten.

Sammantaget visar sig vinstmarginalen vara den mest påtagliga skillnaden mellan butiker som rapporterar hög respektive låg lönsamhet. Denna bättre vinstmarginal hos de mest lönsamma hänger ihop med såväl högre bruttomarginal som lägre kostnadsprocent. De mest lönsamma har lägre kostnadsprocent i samtliga olika driftskostnadsposter.

»...en tappad omsättning i ett handelsföretag på en procent leder till ett resultatapp på tio procent.«



En lönsamhetsjämförelse med ICA

För att få till en jämförelse med svenska förhållanden har vi samlat in data från Bolagsverket för Sveriges ICA-butiker. Totalt ingår 1 236 ICA-butiker i analysen.

Det är de butiker som drivs i aktiebolagsform och som finns i bolagsverkets register. Butiker med ofullständiga uppgifter har strukits från analysen. En granskning

av lönsamheten bland butikerna visar att ICA-butikerna ligger i paritet med handelsföretagen i Corstjens och Steeles studie från 2008.

	Tillverkn. ftg	Handelsftg	ICA
Omsättning	100	100	100
Varukostnad	45	78	77
Bruttovinst	55	22	23
Nettomarginal	6,1	1,6	1,6

I nästa steg delade vi upp materialet i de olika profilerna MAXI, Kvantum, Supermarket och Nära. Omsättningsmässigt skiljer sig butikerna i de olika profilerna avsevärt. Från den största profilen med cirka 300 mSEK i snittomsättning till den minsta där snittbutiken ligger på drygt 20 mSEK.

Genomsnittlig lönsamhet i ICA-butikerna

	Omsättning/butik	Resultat/butik	Nettovinst/butik	ROA	Antal butiker i analysen
Maxi	296 442 636	4 322 212	1,5%	9,56%	66
Kvantum	187 226 405	3 591 054	1,9%	11,10%	111
Supermarket	63 160 250	1 105 800	1,8%	8,93%	436
Nära	20 613 356	229 777	1,1%	5,37%	627
Totalt	65 169 184	1 056 510	1,6%	8,94%	1 240

Teorin om produktivitsloopen verkar kunna hjälpa oss i tolkningen av även detta material. Vi ser nämligen att de största butikerna, MAXI-butikerna, har näst lägst lönsamhet mätt som avkastningen på

totalt kapital (7,8 %) men framförallt har de lägst nettomarginal av samtliga profiler (0,63 %). Omsättningshastigheten ligger högst bland profilerna (6,9 ggr/år) men alltså inte tillräckligt högt för att väga upp

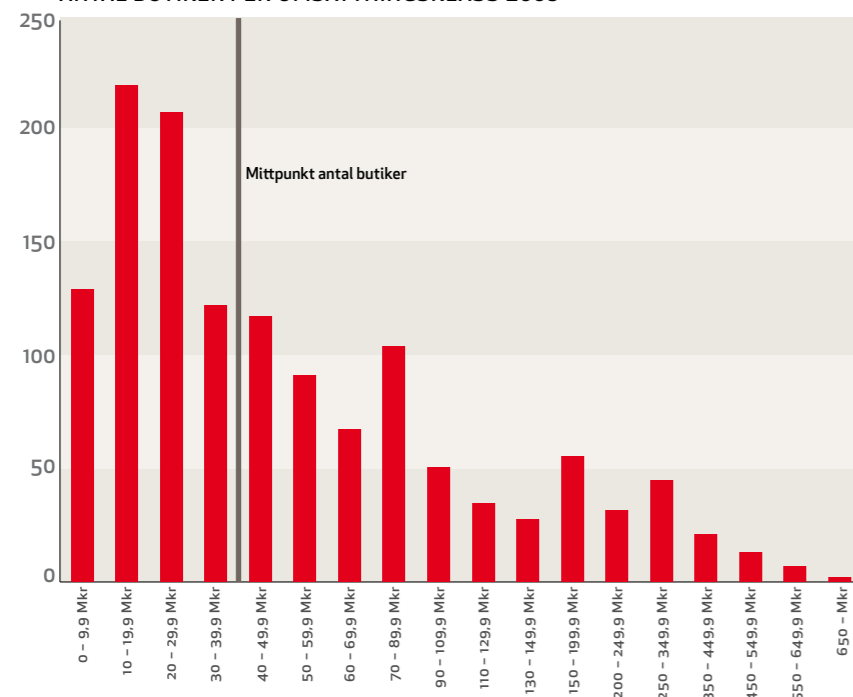
de pressade marginalerna. Det verkar med andra ord som om marknadsandelarna köps till priset av en lägre avkastning.

Sammanfattning

I denna diskussion har vi gått igenom tre mer övergripande frågor. Redan i den första frågan förklarade vi att många handelsföretag ofta investerar sina vinster i att sänka priset för att på så sätt bli mer attraktiva för konsumenterna (produktivitsloopen). Detta resonemang har sedan följt oss rakt igenom artikeln. Det verkar som om handelsföretag offerar en del av sin potentiella vinst för att vinna marknadsandelar. Kanske beror det på rädslan för vad Ingvar Kamprad en gång beskrev, att en tappad omsättning i ett handelsföretag på en procent leder till ett resultatapp på tio procent. Samtidigt kan kanske inte handelsföretag på samma sätt som tillverkarföretag arbeta med att differentiera sig från konkurrenterna och därmed skapa egna nischer. Hur som helst kvarstår faktumet att butiker som lyckas behålla skillnaden mellan bruttomarginal och driftskostnadsprocent framstår som de som lyckas bäst i jakten på lönsamhet.

Hälften av alla ICA-butiker omsätter under 40 miljoner kronor per år

ANTAL BUTIKER PER OMSÄTTNINGSKLASS 2009



TEXT: JENS NORDFÄLT, CENTER FOR RETAILING VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

