

Ägandeformens betydelse för ett företag –
en studie av ICA-Rörelsen



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET

Handelshögskolan i Stockholm

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

- * grundades år 1929
- * är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm
- * bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning
- * söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet
- * offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform
- * består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program
 - A Arbetslivs- och företagsledningsfrågor
 - B Redovisning och finansiering
 - C Kostnads- intäktsanalys
 - D Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik
 - ES Ekonomisk statistik
 - FI Finansiell ekonomi
 - F Förvaltningsekonomi
 - I Ekonomisk informationsbehandling
 - IEG Internationell ekonomi och geografi
 - P Ekonomisk psykologi
 - S Samhällsekonomi
 - PMO Forskningsprogrammet människa och organisation
 - FDR Fonden för handels- och distributionsforskning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvideras direkt från EFI.

Ägandeformens betydelse för ett företag

en studie av ICA-Rörelsen

Walter Schuster



EFI, EKONOMISKA
FORSKNINGSINSTITUTET

Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm 1989

©EFI och författaren
ISBN 91-7258-280-4
UDK 658.14/.15(485)

Förord

Detta är en slutlig avrapportering av ett forskningsprojekt, som jag har bedrivit vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid Handelshögskolan i Stockholm. Projektet har till stor del finansierats med bidrag från Stig Svenssons Minnesfond. Jag är mycket tacksam för detta finansiella stöd.

Studien påbörjades 1983. En del av studien avrapporterades 1987 i ett vetenskapligt arbete för erhållande av ekonomie licentiatexamen (Schuster 1987). Många av tankegångarna i den delrapporten återfinns i föreliggande rapport i vidareförädlad form.

Studien har genomförts under handledning av professor Lars Östman, sektionen för redovisning och finansiering vid Handelshögskolan i Stockholm. Lars gav på ett tidigt stadium viktiga impulser till studien. Därefter har han kontinuerligt givit synpunkter som fört studien framåt. Under projektets slutskede har detta arbete intensifierats, och jag är mycket tacksam över att Lars, trots en tjänstledighet, hjälpt mig på detta sätt. Hans överblick och känsla för väsentligheter har varit mycket värdefulla.

I handledarkommittén har dessutom ingått professor Sven-Erik Johansson, sektionen för redovisning och finansiering vid Handelshögskolan i Stockholm och professor Lars-Gunnar Mattsson, sektionen för distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik vid Handelshögskolan i Stockholm. Jag vill tacka Sven-Erik och Lars-Gunnar för att de vid flera

tillfällena under projektet läst valda delar av mitt arbetsmanuskript, och i projektets slutskede arbetsmanuskriptet i dess helhet och givit stimulerande synpunkter beträffande deras respektive "specialområden". Jag vill också tacka professor Claes-Robert Julander vid Fonden för handels- och distributionsforskning som läst arbetsmanuskript och förmedlat konstruktiv kritik. Professor Sven-Erik Sjöstrand har läst arbetsmanuskriptet i projektets slutskede och givit mig några synpunkter av betydelse för den slutliga utformningen av rapporten. Jag är tacksam för detta.

Dessutom vill jag framföra ett tack till mina övriga kollegor vid sektionen för redovisning och finansiering och fonden för handels- och distributionsforskning för deras synpunkter, inte minst i anslutning till framläggningen av den tidigare omnämnda delrapporten. I detta sammanhang måste också framhållas de synpunkter som professor Gunnar Hedlund, Institutet för internationellt företagande, framförde i sin egenskap av opponent vid denna framläggning. De var av stor betydelse för inriktningen på vissa delar av denna rapport. Ekonomie doktor Kenth Skogsvik och civilekonom Mikael Runsten har dessutom i projektets slutskede på kort varsel varit behjälpliga med att läsa och kritisera vissa speciella delar av rapporten. Tack för det.

Jag vill framföra ett varmt tack till Siv Kretz, som under studiens inledningsskede hjälpte mig med utskrifter av manuskript i olika versioner. Siv har också hjälpt mig att förvandla slututskriften, som jag gjort själv med hjälp av ett ordbehandlingsprogram, till läsbart skick. De tekniska ofullkomligheter som återstår har inte ens Siv lyckats att avhjälpa, och ansvaret för dessa vilar uteslutande på mig. Siv har dessutom ritat två av figurerna. John Elton har hjälpt mig med att språkgranska den engelska sammanfattningen.

Jag vill dessutom tacka alla de personer inom ICA-Rörelsen som varit mig behjälpliga under projektets gång. Jag vill särskilt

framhålla direktör Frans-Henrik Schartau som i projektets startskede, i sin dåvarande egenskap av VD för ICA AB, garanterade ICA:s oreserverade medverkan i projektet på forskningsmässigt acceptabla villkor. Frans-Henrik har också, i sin nuvarande egenskap av VD för ICA Hakon, tillsammans med direktör Svante Nilsson, ICA Hakon, läst arbetsmanuskriptet i projektets slutskede och givit synpunkter.

Jag har under de år projektet bedrivits också haft förmånen att få delta i, och under senare år haft ansvar för, avsnittet om redovisning och finansiering i de företagsledarutbildningsprogram för grossistföretag som bedrivits av Institutet för företagsledning (IFL) med ICA som en av uppdragsgivarna, de s k MIG- och DIG-programmen. Otaliga är de diskussioner jag har haft med företrädare för olika ICA-företag i detta sammanhang, och jag uppskattar verkligen de möjligheter detta har givit mig att stämma av mina forskningsidéer mot dessa erfarenheter av den dagliga verksamheten.

Jag vill slutligen tacka en person, som jag haft nära kontakt med under denna studies genomförande, ekonomie doktor Nils-Erik Wirsäll. Vid många tillfällen har Nils-Erik, med oförtröttlig energi, läst mina utkast och givit kommentarer av såväl detaljerad som övergripande karaktär. Även betydelsen av detta förbleknar emellertid vid en jämförelse med den betydelse Nils-Erik har haft som inspirationskälla och personligt stöd. Hans uppmuntrande ord har varit en ständig källa till förnyad motivation. Tack än en gång.

Stockholm i april 1989,

Walter Schuster

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Metod	7
1.5 Disposition	11
2. En strukturell modell av helheten och de enskilda delarna	12
2.1 Strukturella faktorer av betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv	12
2.2 ICA-Rörelsen - helheten och de enskilda delarna	26
3. En agentteoretisk modell	31
3.1 Agentteorin - de grundläggande modellerna	31
3.2 Agentteoretiska modeller i relation till annan forskning	34
3.3 Ekonomiska organisationsformer - några typer	37
3.4 Kritik av agentteorin	49
3.5 ICA-Rörelsen i ett agentteoretiskt perspektiv	52
4. Metod	54
4.1 Den strukturella modellen	55
4.2 Den agentteoretiska modellen	63
4.3 Perspektiv på modellerna	66
5. Viktiga händelser och förhållanden före undersökningsperioden	68
6. Perspektivförändringar i rörelsemässiga frågor	73
6.1 Utformning av försäljning och distribution i regionföretaget	75
6.1.1 Milstolpen Hakonsgiven	
6.2 Funktionsöverföringar från ICA-butikerna till regionföretaget	84
6.3 Övrig verksamhet	88
6.4 Affärsportfölj och organisatorisk struktur på nivå 2	90
6.5 Utvecklingen av dagligvarumarknaden	95
6.6 Förändringar i perspektiv under perioden	101

7. Perspektivförändringar i finansiella frågor	112
7.1 Ägandeformer	114
7.2 Olika typer av deläggande i ICA-butikerna	115
7.2.1 Milstolpen ICA-avtalet	
7.3 Ägandeformer i regionföretagen	127
7.4 Prispolitiken	128
7.5 Finansieringspolitiken	134
7.6 Ägandeformer, pris- och finansieringspolitik på nivå 2	148
7.6.1 Milstolpen ICA-koncernen	
7.7 Förändringar i perspektiv under perioden	159
8. Samspelet mellan helhets- och delperspektiven inom ICA-Rörelsen	163
9. Ekonomiska organisationsformer inom ICA-Rörelsen	175
9.1 ICA-butikernas ekonomiska organisation	176
9.2 Regionföretagens ekonomiska organisation	178
9.3 Övriga ICA-företags ekonomiska organisation	182
9.4 ICA-Rörelsens ekonomiska organisation	184
9.5 Avsaknad av horisontproblem i regionföretaget	189
9.6 Milstolparna i ett agentteoretiskt perspektiv	198
9.6.1 Processen vid kontraktutformningen	
9.6.2 Karaktären på kontrakten	
9.6.3 Kopplingen mellan kontrakt för överskottsdelning och ledningsorganisation och övriga kontrakt	
9.6.4 Sambandet mellan arbetsinsats och ersättning	
9.6.5 Ett par avslutande iakttagelser om kontraktutformningen	
9.7 Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation - några sammanfattande iakttagelser	208
10. Sammanfattning och slutsatser av studien	213
Appendix 1	222
Appendix 2	231
Appendix 3	233
Fotnoter	237
Summary	240
Litteraturförteckning	255

1. Inledning

1.1 Problemområde

Ägandeformens betydelse för ett företag är en omdiskuterad fråga, som kan angripas från flera olika infallsvinklar. Den svenska ICA-Rörelsen har en ägandeform av principiellt intresse. ICA-Rörelsen är en av Sveriges största företagsgrupper. ICA är Sveriges sjätte största företag såväl mätt efter omsättning som mätt efter antal anställda (Affärsvärlden 17/88). "ICA-Rörelsen" består av ett antal företag i såväl detaljhandels-, partihandels- som tillverkningsledet på den svenska dagligvarumarknaden.

ICA-Rörelsen ägs av ICA-köpmännen. Ägandet är emellertid utformat på olika sätt i olika ICA-företag. Ett stort antal individer (ICA-köpmännen) bedriver enskilt ägda företag i detaljhandelsledet (ICA-butikerna). ICA-köpmännen äger vidare, som kollektiv, ett antal ICA-företag i tidigare led i distributionskedjan med starka rörelsesamband med ICA-butikerna (bland dessa "övriga ICA-företag" finns "partihandelsföretagen" ICA Hakon, ICA Eol, ICA Essve m fl företag).

Liknande ägandeformer med inslag av både enskilt och kollektivt ägande är alls inte ovanliga i Sverige. ICA kan emellertid ses som ett ledande exempel på området. ICA-Rörelsen har varit framgångsrik i flera avseenden. Den är störst på dagligvarumarknaden. Marknadsandelen inom detaljhandel (1) uppgick 1987 till ca 33 % (Svensk

dagligvaruhandel 1987-88). Marknadsandelen inom partihandel (2) uppgick 1987 till ca 36 % (Svensk Dagligvaruhandel 1987-88). ICA-Rörelsen har också varit framgångsrik finansiellt. ICA-koncernen hade 1987 ett "riskbärande kapital" (3) på drygt 4 Mdr kr (ICA AB:s koncernredovisning 1987).

Ägandeformer av denna typ förknippas emellertid inte uteslutande med framgång. Det finns många exempel på företag med ägandeformer som liknar ICA-Rörelsens som haft stora svårigheter med att innehålla så stor del av sitt överskott för investeringar i kollektivt ägda företag att den långsiktiga konkurrenskraften kunnat bevaras. Den gängse uppfattningen, se exempelvis Ståhl (1979), är att kooperativa företag har problem med tillväxt i eget kapital.

ICA-Rörelsens framgång har rönt stort intresse. Andra företag har varit intresserade av att införa liknande former. Det är främst två olika förklaringar till ICA:s framgång som brukar återkomma när frågan berörs i olika sammanhang. Förklaringarna till framgången anknyter till ägandeformen (i vid mening). Den första förklaringen till ICA-Rörelsens framgång anknyter till det faktum att ICA-köpmannen själv äger sin butik, vilket exempelvis en butikschef inom konsumentkooperationen normalt inte gör, och därmed har en starkare privatekonomisk koppling till butikens framgång. Detta gör honom mer motiverad vilket resulterar i en större (och kvalitativt bättre) arbetsinsats jämfört med de fall där den privatekonomiska kopplingen är svagare. Den andra förklaringen till ICA-Rörelsens framgång anknyter till resurskoncentrationen i de kollektivt ägda övriga ICA-företagen, som bl a kommer till uttryck i en kraftfull samlad marknadsföring av ICA-butikerna som en enhet.

Det finns något av en motsägelse mellan dessa två förklaringar; å ena sidan är det viktigt att överskottet i verksamheten kommer de enskilda ICA-köpmännen tillgodo, å andra sidan är det viktigt att detta överskott används för att stärka kollektivet av ICA-köpmäns intressen. I stället för att

betona denna motsägelse kan man se förklaringarna som komplement till varandra och ta dem som utgångspunkt för formuleringen av ett forskningsproblem. De berör förhållandet ICA-butikerna sinsemellan och mellan ICA-butikerna och de övriga ICA-företagen. I detta förhållande finns två, var för sig fullt legitima, krav på vad som i allmänna termer kan kallas för "självständighet" respektive "samverkan". Det är såväl de enskilda delarnas (butikernas) perspektiv som den helhets de tillsammans bildar (inklusive de övriga ICA-företagen vilka tilldelats uppgifter och resurser) som måste beaktas. Med detta synsätt är det samspelet mellan dessa båda perspektiv som är det intressanta studieobjektet. Det är denna iakttagelse som bildar en utgångspunkt för studien.

Förhållandet mellan ICA-butikerna och de övriga ICA-företagen har i och för sig ett flertal dimensioner. Jag väljer att studera detta problemområde med utgångspunkt från ägandeformen i företagen. Jag utnyttjar Johanssons (1983) definition av ett företag som "ett finansiellt system med tonvikt på sambandet mellan å ena sidan generering och anskaffning av finansiella resurser och å andra sidan av rörelsen betingade kapitalbehov". Det innebär för det första att intresset inriktas på de ekonomiska mekanismer som styr generering och anskaffning av finansiella resurser. Den totala genereringen och anskaffningen av finansiella resurser måste motsvara ICA-Rörelsens totala kapitalbehov. Detta är emellertid inte tillräckligt. I varje enskilt ICA-företag måste dessutom generering och anskaffning av finansiella resurser motsvara det kapitalbehov som uppstår.

Definitionen betonar emellertid ytterligare en dimension; sambandet mellan generering och anskaffning av finansiella resurser och vad dessa avser att täcka, det av rörelsen betingade kapitalbehovet. Med en sådan ansats är det möjligt att analysera vilka rörelsemässiga faktorer som påverkat det totala kapitalbehovet i ICA-Rörelsen och fördelningen av detta totala kapitalbehov på de enskilda ICA-företagen. Detta är

också av betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv.

Av resonemanget ovan framgår att det sannolikt inte finns något självklart svar på frågan hur överskottsfordelningen inom ICA-Rörelsen bör ske. Ägandet av ICA-Rörelsen är utformat på ett sådant sätt att ägaren/den enskilde ICA-köpmannen huvudsakligen tillgodogör sig avkastningen av verksamheten via sin butik. En förutsättning för att detta skall kunna ske är givetvis att butiken är konkurrenskraftig och uppvisar en tillfredsställande lönsamhet. En överföring av det totala överskottet till butikerna skulle emellertid ske på bekostnad av de övriga ICA-företagens tillväxtkraft. De starka rörelsemässiga samband som finns mellan de övriga ICA-företagen och ICA-butikerna gör att en utebliven tillväxt i de förstnämnda skulle kunna få negativa följdverkningar på möjligheterna till goda framtida överskott i butikerna. Det är inte säkert att en fördelning av överskottet som innebär en maximal avkastning för ICA-köpmännen på kort sikt är förenlig med bästa möjliga avkastning på lång sikt. Vid fördelning av överskottet måste hänsyn tas till utvecklingen av de övriga ICA-företagens tillväxt och konkurrenskraft.

Det är således av vikt att analysera de rörelsemässiga motiv som finns för tillväxt i butikerna respektive i de övriga ICA-företagen. I ICA-stadgans första paragraf betonas att samverkan skall ge medlemmarna och deras företag "dels tillgång till tekniska och administrativa stordriftsfördelar, dels möjlighet till individuell och lokal anpassning och utveckling av det egna företaget".

Motiv för tillväxt i de övriga ICA-företagen är till exempel förekomsten av stordriftsfördelar i partihandelsledet, vikten av en tryggad varuförsörjning, skapandet av kedjetrohet etc. Detta skapar behov av samordning. Det finns emellertid också exempel på motsatsen. Motiv för tillväxt i de enskilda butikerna är existensen av rörelsemässiga skillnader mellan

delarna, exempelvis med avseende på marknadens utseende, som skapar behov av differentiering. En analys av samspelet mellan helhets- och delperspektiven efter dessa riktlinjer förutsätter kännedom om de övriga aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden.

Donaldson/Lorsch (1983) konstaterar att för att säkerställa ett företags långsiktiga fortlevnad erfordras, förutom att efterfrågan på finansiella resurser motsvaras av en lika stor tillgång på finansiella resurser, att de krav olika intressentgrupper ställer på företaget tillgodoses i rimlig utsträckning. Dessa intressentgrupper består av ägare, långgivare, kunder, leverantörer, anställda m fl.

För att säkerställa företagets långsiktiga fortlevnad måste det således (bl a) uppfylla ägarnas finansiella krav. En viktig frågeställning är därför hur sambandet mellan generering av finansiella resurser och fördelningen av eventuella överskott i verksamheten ser ut. En annan fråga är hur riskfördelningen sker. ICA-Rörelsen i dess helhet bär givetvis de risker som är förbundna med verksamhet på dagligvarumarknaden. Fördelningen av den totala risken är av stort intresse.

Om det är utsikten till privatekonomisk vinning som är den dominerande drivkraften bakom enskilda individers arbetsinsatser, och det är arbetsinsatserna i detaljhandeln som är avgörande för den totala konkurrenskraften, skulle detta tala för att en så stor del av överskottet som möjligt skulle fördelas till butikerna. I princip skulle en enskild ICA-köpman föredra en sådan överskottsfördelning som på lång sikt ger honom den högsta avkastningen. Överskottsfördelningen skulle vara sådan att butikerna skulle vara konkurrenskraftiga och uppvisa en tillfredsställande lönsamhet, samtidigt som de övriga ICA-företagen skulle garanteras en sådan tillväxtkraft att de kunde bevara (och eventuellt öka) sin konkurrenskraft. Vilken fördelning som uppfyller dessa krav är beroende av

sådana faktorer som t ex den totala marknadstillväxten, konkurrenternas beteende och teknologiska förändringar.

Det finns emellertid ytterligare en aspekt på problemet. Frågan om överskottsfordelningen vore inte trivial ens om det vore möjligt att förutsäga den framtida avkastningen i butikerna respektive i de övriga ICA-företagen under olika tänkbara framtida utvecklingsmöjligheter och investeringsalternativ. Det kan finnas konflikter mellan bästa möjliga långsiktiga avkastning för kollektivet av ICA-köpmän och målsättningar beträffande fördelningen av denna mellan ICA-köpmännen.

En aspekt av samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv, avvägningen mellan "utdelning" till ICA-köpmännen och konsolidering för att främja ICA-Rörelsens tillväxt, är inte unik för denna typ av företag, utan existerar givetvis i alla typer av företag. Till skillnad från företag i allmänhet, där kund- och ägarintressen normalt företräds av olika grupper finns inom ICA en koppling mellan kund- och ägarintressen. De övriga ICA-företagen ägs av ICA-köpmännen (som kollektiv), som samtidigt driver ICA-butikerna, vilka (direkt eller indirekt) är de övriga ICA-företagens kunder. ICA-köpmännen företräder därmed gentemot de övriga ICA-företagen såväl rörelsemässiga som finansiella intressen. Detta faktum är av betydelse för analysen. En studie av det forskningsproblem som skisserats ovan förutsätter kännedom om de enskilda köpmännens/ägarnas villkor i såväl de enskilt ägda butikerna som i de övriga ICA-företagen.

De övriga ICA-företagen leds av "tjänstemän". Dessa har tilldelats ansvar och befogenheter att tillvarata hela ICA-Rörelsens intressen. Deras villkor och handlingsfrihet är också av betydelse för analysen.

1.2 Syfte

Studien har två syften: 1) att analysera en principiellt intressant ägandeform och förklara dess betydelse för ett företag och 2) att ge perspektiv på två olika modeller för att förklara ägandeformens betydelse för ett företag.

Studien har en uttalat empirisk inriktning. Ägandeformens betydelse för ICA-Rörelsen analyseras utifrån mitt empiriska material med hjälp av två olika modeller. Det uppstår därvidlag dessutom vissa möjligheter att utifrån mitt empiriska material dra slutsatser om modellerna som sådana och göra jämförelser mellan dem, vilket studiens andra syfte är ett uttryck för. Denna frågeställning har givits formen av ett särskilt syfte för att markera dess självständiga karaktär.

1.3 Avgränsningar

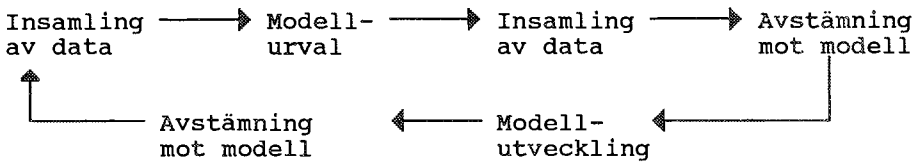
Förhållandet mellan ICA-butikerna och de övriga ICA-företagen har, som konstaterats, ett flertal dimensioner. Jag väljer att studera detta problemområde med utgångspunkt från ägandeformen. Synen på företaget som ett finansiellt system omfattar emellertid sambandet mellan generering och anskaffning av finansiella resurser och det av rörelsen betingade kapitalbehovet. Därmed integreras vad jag kallar rörelsemässiga frågeställningar i analysen. Detta innebär att exempelvis traditionellt distributionsekonomiska eller organisatoriska frågeställningar berörs. Analysen är dock i detta fall relativt översiktlig. Min avsikt är att fokusera på sambandet mellan rörelsemässiga och finansiella faktorer, snarare än på de rörelsemässiga faktorerna i sig.

1.4 Metod

Projektet har bedrivits under en relativt lång tid. Utgångspunkten var från första början att i någon form analysera den principiellt intressanta ägandeform som

ICA-Rörelsen representerar. Denna utgångspunkt har inte förändrats. Däremot har studiens inriktning genomgått avsevärda förändringar i flera olika omgångar sedan starten.

Projektet har bedrivits i en växelvis samverkan mellan teoretiskt och empiriskt arbete (se figur 1.1 nedan).



Figur 1.1 Projektet kännetecknas av växelvis teoretiskt och empiriskt arbete

Det finns i princip ett flertal alternativa modeller för att förklara ägandeformens betydelse för ett företag. Jag analyserar ägandeformens betydelse för ICA-Rörelsen utifrån två olika modeller. De modeller som utnyttjas för att förklara ägandeformens betydelse för ICA-Rörelsen är dels en agentteoretisk modell av ekonomiska organisationsformer, dels en strukturell modell av helheten och de enskilda delarna.

Den agentteoretiska modellen är en variant av i litteraturen förekommande modeller av ekonomisk organisation. Agentteorin är en forskningsgren som utvecklats snabbt i USA under 1970- och 1980-talet. Det är en formell ansats, vars resultat hittills genererats under starkt förenklade antaganden med en begreppsapparat och en analysmetodik hämtad från nationalekonomin. Agentteorin har kritiserats för att dess antaganden inte förmår fånga den komplexitet som utmärker det enskilda företaget och de individer som är verksamma inom det, och att den vikt teorin fäster vid analys av kontrakt är överdriven och missvisande. Det avgörande skälet för att välja den agentteoretiska modellen är den utbredda uppfattningen att den kanske viktigaste förklaringsfaktorn till ICA:s framgång är att ICA-köpmännen själva äger ICA-butikerna (och därmed har en stark privatekonomisk koppling till butikens framgång),

vilket är i linje med utsagor grundade på de agentteoretiska modellerna trots alla deras förenklingar. Flera av ICA-Rörelsens särdrag kan vidare ses mot bakgrund av grundläggande konflikter mellan olika intressenter i företaget; intressekonflikter som kan beskrivas och i vissa fall analyseras på ett fruktbart sätt utifrån en agentteoretisk ansats.

Den agentteoretiska modellen bygger på att kontrakt sluts mellan enskilda individer och betonar inte vad man skulle kunna kalla "organisatoriska" eller "institutionella" aspekter på ett företag. Den fångar inte heller upp ömsesidiga beroendeförhållanden mellan den rörelse som bedrivs och sättet att finansiera denna, utan utgår från att den rörelse som bedrivs är given. Bland annat dessa aspekter behandlas däremot i den strukturella modellen av helheten och de enskilda delarna (som utvecklats med utgångspunkt från det resonemang som fördes i avsnitt 1.1). Det finns också en annan skillnad mellan modellerna. Den agentteoretiska modellen är en produkt av en omfattande, generell teoribildning. Den strukturella modellen har sitt ursprung i en starkt empiriskt orienterad, relativt nyetablerad forskningstradition. Detta hindrar inte att jämförelser mellan dem kan vara meningsfulla. Denna skillnad innebär också att min egen insats i högre grad består av modellutveckling vad beträffar den strukturella modellen.

Avsikten med att arbeta både med en strukturell modell och en agentteoretisk modell är att de skall ge kompletterande perspektiv. Enligt min uppfattning är alla modeller "partiella". Ingen modell förmår ensam att förklara ett företags viktigaste egenskaper. Det finns i den bemärkelsen inte några generella modeller. Mitt synsätt ligger i detta avseende nära det Perrow (1986) förespråkar. Perrow menar att alla teorier förenklar. Vissa teorier bortser från aspekter som andra teorier menar är centrala och vice versa. Denna insikt innebär inte att modellorienterade ansatser inte kan/bör användas. De kan, enligt min uppfattning, användas i

den mån de förbättrar vår förståelse av empiriska fenomen även om detta förutsätter att man bortser från vissa faktorer eller håller dem konstanta.

Det finns således, som påpekades inledningsvis, exempel på företag med ägandeformer som liknar ICA-Rörelsens som haft stora svårigheter med kapitaltillväxt och investeringar i kollektivt ägda företag. Denna studie bygger på en empirisk analys av ett företag som (under den studerade perioden) varit framgångsrikt. Intresset fokuseras på ett företag som lyckats, vilket förhoppningsvis också i viss mån kan bidra till att öka kunskapen om de företag som haft svårigheter i detta avseende.

Alldeles bortsett från att ägandeformen, som konstaterats, bara är en bland flera möjliga förklaringsfaktorer till ett företags framgång, är det uppenbart att min ansats innebär begränsningar vad beträffar möjliga slutsatser om sambandet mellan ägandeform och framgång. Jag kan inte på basis av mitt empiriska material avgöra huruvida ICA-Rörelsen hanterat samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv på bästa möjliga sätt under perioden (enligt den strukturella modellen) respektive haft den bästa möjliga ekonomiska organisationen (enligt den agentteoretiska modellen).

En god förmåga att hantera samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv respektive de målkonflikter som analyseras i den agentteoretiska modellen har emellertid sannolikt varit en nödvändig förutsättning för ICA-Rörelsens framgång. I den bemärkelsen kan en studie av hur dessa förhållanden förändrats över tiden bidra till en ökad förståelse av ägandeformens betydelse för ett företag.

Empiriska data insamlades i tre olika steg (valda delar av erfarenheterna från steg I och II avrapporterades i ett vetenskapligt arbete för erhållande av ekonomie licentiatexamen - Schuster 1987). Undersökningsperioden omfattar åren 1948-87.

1.5 Disposition

I kapitel 2 och 3 vidareutvecklas forskningsfrågan. Ett antal frågeställningar identifieras. I kapitel 2 diskuteras den strukturella ansatsen och i kapitel 3 den agentteoretiska. I kapitel 4 diskuteras studiens metod. I kapitel 5 finns en kort presentation av ICA-Rörelsens utveckling före undersökningsperioden (som bakgrund till de närmast följande kapitlen). I kapitel 6 och 7 presenteras empiriska data beträffande ICA-Rörelsens utveckling från rörelsemässiga respektive finansiella utgångspunkter. I kapitel 8 sammanfattas slutsatserna beträffande hur ICA-Rörelsen hanterat samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv. I kapitel 9 konfronteras den agentteoretiska modellen med studiens empiriska data. Kapitel 10, slutligen, består av sammanfattning och slutsatser av studien.

2. En strukturell modell av helheten och de enskilda delarna

I detta kapitel vidareutvecklas frågeställningarna kring den strukturella modellen av helheten och delarna.

2.1 Strukturella faktorer av betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv

Vid beslutsfattande inom ICA-Rörelsen kan både ett "delperspektiv" och ett "helhetsperspektiv" anläggas. Ett delperspektiv innebär att det i första hand är konsekvenserna för enskilda delar som beaktas när beslut fattas. Ett helhetsperspektiv innebär att det i första hand är konsekvenserna för helheten som beaktas när beslut fattas. Det är samspelet mellan dessa båda perspektiv som analyseras i modellen av helheten och de enskilda delarna.

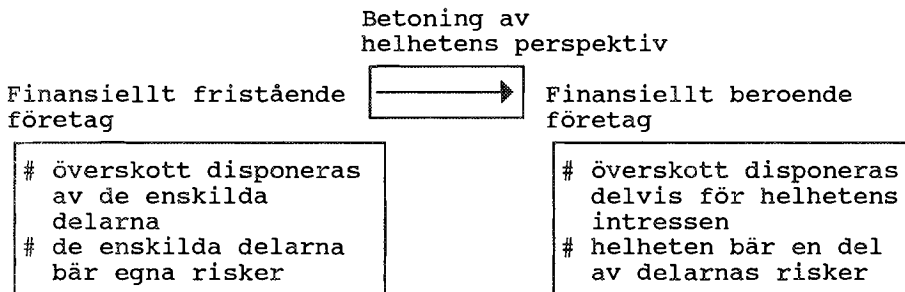
Ett helhetsperspektiv vid beslutsfattande leder ofta till att rörelsemässiga eller finansiella beroendeförhållanden mellan delarna uppstår. Detta är ett led i en dynamisk process. Förekomsten av beroendeförhållanden mellan delarna kan sedan motivera ett helhetsperspektiv vid framtida beslutsfattande, som i sin tur leder till nya beroendeförhållanden. Ju mer delarnas villkor, på grund av olika typer av beroendeförhållanden, avviker från villkoren för ett fristående företag, desto mer kan man säga att helhetsperspektivet betonas.

En ökad betoning av helhetsperspektivet kan emellertid också bli följderna av andra skäl än att beslut fattats i uttrycklig

mening att ge en sådan ökad betoning av helhetsperspektivet. Beslut som fattats utifrån ett delperspektiv kan indirekt och på sikt få den effekten, när konsekvenserna av besluten blir sådana att beroendeförhållanden mellan delarna gör att det blir naturligt (eller rent av oundvikligt) att anlägga ett helhetsperspektiv vid framtida beslutsfattande.

Analysen av samspelet mellan helhets- och delperspektiven omfattar, som konstaterades i kapitel 1, såväl finansiella som rörelsemässiga frågor. Beroendeförhållanden mellan delarna med avseende på generering och anskaffning av finansiella resurser bör betraktas mot bakgrund av den rörelse som bedrivs. Här inriktas intresset emellertid till att börja med på finansiella beroendeförhållanden.

Villkoren för ett företag som är finansiellt beroende av andra företag skiljer sig från villkoren för ett företag som är fristående i detta avseende. Resurstillväxten i finansiellt beroende företag är avhängig av hur det totala överskottet i verksamheten fördelas mellan företagen och hur riskerna fördelas (se figur 2.1 nedan).



Figur 2.1 Det finns en koppling mellan en betoning av helhetsperspektivet och förekomsten av finansiella beroendeförhållanden

Resonemanget anknuter till Östmans (1984) diskussion. Östman diskuterar finansiella beroendeförhållanden mellan olika delar, där delarna är resultatenheter i en koncern. Resonemanget är emellertid av allmän karaktär. Det används i

denna studie som utgångspunkt för att analysera samspelet mellan helhets- och delperspektiven för finansiellt beroende företag i en distributionskedja. Förekomsten av finansiella beroendeförhållanden mellan enskilda företag gör att de kan betraktas som "delar" i en "helhet". Ju mer "delarnas" finansiella villkor avviker från de finansiella villkoren för ett "fristående företag", desto mer kan man säga att "helhetens" perspektiv betonas.

Det "finansiellt fristående företaget" kännetecknas enligt Östman (1984) av att "de vinstmedel det självt genererar är den helt avgörande basen för företagets fortlevnad. Dessa medel är i sig en finansieringskälla...Därutöver är de genererade vinstmedlen grunden för att attrahera ytterligare eget kapital och för kreditvärdighet gentemot långgivare. Med de ramar detta innebär kan styrelse och företagsledning bestämma över företagets totala tillväxt, tillgångarnas struktur och finansieringsformernas sammansättning."

Tillväxt i omsättning medför vanligtvis ett ökat kapitalbehov som måste täckas. Det är viktigt för företaget att inte dess tillväxtplaner hämmas av brist på kapital. En företagsledningsstrategi går enligt Donaldson/Lorsch (1983) vanligen ut på att anpassa den efterfrågan på kapital som uppstår vid tillväxt till den tillgång på kapital som skapas av, i första hand, internt tillförda medel och, i andra hand, av en konservativ upplåning där långgivarna ges en så bred säkerhetsmarginal att de lånar ut pengar på "armslängds avstånd". Donaldson/Lorsch presenterar en ekvation för "självfinansierad tillväxt" som i olika varianter utnyttjades av flera företag i deras undersökning av stora, mogna amerikanska företag. Ekvationen ser ut på följande sätt (4):

$$g(S) = g(NA) = r[(RONA) + d(RONA - i)] \quad \text{där}$$

$g(S)$	=	möjlig tillväxttakt i omsättning
$g(NA)$	=	"- sysselsatt kapital
r	=	andelen innehållna vinstmedel
$RONA$	=	avkastning på sysselsatt kapital efter skatt
d	=	skuldsättningsgrad
i	=	genomsnittlig låneränta efter skatt

Detta ligger nära det synsätt som förespråkas av Johansson (till exempel Johansson 1983). Tillväxt i finansiell balans (det vill säga med oförändrad skuldsättningsgrad) kräver att relativ tillväxt i eget kapital är lika med relativ tillväxt i total kapital. Kravet på tillväxt i eget kapital leder i sin tur, i avsaknad av nyemissioner och vid en given utdelningsandel av eget kapital, till ett krav på räntabilitet på eget kapital efter skatt. Kravet på räntabilitet på eget kapital efter skatt kan sedan, vid givna värden på skattesats och genomsnittlig låneränta, brytas ned ytterligare till ett krav på räntabilitet på totalt kapital före skatt i den s k "räntabilitetsformeln".

På kort sikt har emellertid företaget ett visst handlingsutrymme vad beträffar konsolideringsnivån. Detta innebär att det i en situation med tillväxtplaner och kapitalknapphet måste väga de rörelsemässiga risker som är förbundna med utebliven tillväxt (vilket i en växande marknad innebär relativ tillbakagång) mot de finansiella risker som är förbundna med otillräcklig konsolideringsnivå.

Villkoren för resurstillväxt i finansiellt beroende företag skiljer sig från villkoren för finansiellt fristående företag. Resurstillväxten i finansiellt beroende företag är avhängig av hur det totala överskottet i verksamheten fördelas mellan företagen och hur riskerna fördelas. Det är möjligt att identifiera några strukturella faktorer av betydelse för

överskottsfordelningen och riskfordelningen mellan olika företag och därmed för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv.

De grundläggande villkoren för överskottsfordelningen bestäms av ägandeformen. Med "ägandeform" avses här den juridiska företagsformen. Inom ramen för de grundläggande villkor för överskottsfordelningen som bestäms av ägandeformen spelar ägarandelarnas fördelning och finansieringspolitiken roll för fördelningen av finansiella resurser mellan olika enheter. Med "finansieringspolitik" avses här några sinsemellan starkt beroende faktorer; konsolideringsnivå vid en given tillgångsmassa (val av skuldsättningsgrad), utdelnings- och emissionspolitik samt bokslutspolitik.

När det finns finansiella beroendeförhållanden mellan företag tillkommer ytterligare finansieringspolitiska överväganden i jämförelse med finansiellt fristående företag. I en del fall måste exempelvis en avvägning göras mellan konsolidering i vissa finansiella enheter och konsolidering i andra.

Överskottsfordelningens effekt på respektive enhets kapitalbas blir tack vare ägarkapitalets belåningskapacitet i många fall avsevärt större än om möjlighet till lånefinansiering saknats. Dessutom kan en enhets belåningskapacitet utnyttjas för en annan enhets räkning.

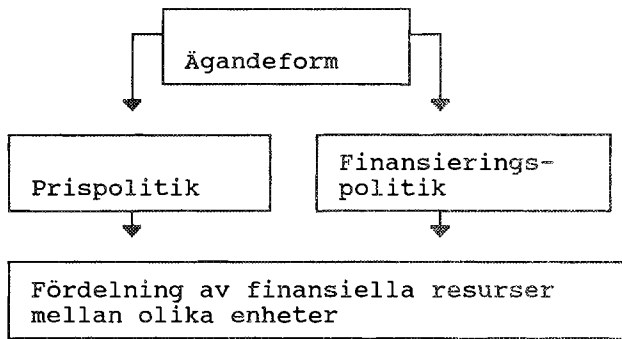
I valet av skuldsättningsgrad ingår också ett val mellan olika skuldtyper. Här skall endast särskiljas en aspekt vid detta val, betydelsen av efterställda lån från företagets ägare. Denna låneform är av principiellt annan karaktär än traditionella lån. Den liknar i vissa avseenden eget kapital, i andra skulder.

Bokslutspolitikerna i finansiellt beroende företag påverkas sannolikt i stor utsträckning av de möjligheter som finns att via avsättning till obeskattade reserver erhålla uppskov med

skattebetalningar och därmed ge företaget en typ av räntefri kredit. Synen på konsolideringsnivån i olika enheter i finansiellt beroende företag torde vara beroende av huruvida ytterligare konsolidering kan ske i form av obeskattade vinstmedel eller om den måste ske med beskattat eget kapital.

När det också finns rörelsemässiga beroendeförhållanden mellan enheterna, vilket är fallet när de är länkar i en distributionskedja, spelar också prispolitiken roll för fördelningen av finansiella resurser mellan olika enheter. Med "prispolitik" avses här dels prisnivån vid varuleveranser mellan olika led i distributionskedjan, dels den tekniska utformningen av prissättningen.

I figur 2.2 nedan illustreras dessa grundläggande samband.



Figur 2.2 Ägandeformen, pris- och finansieringspolitiken är av betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv

Företagets prissättning, som utformas i ett rörelsemässigt sammanhang, får finansiella konsekvenser vid sidan av de rörelsemässiga när ägaren samtidigt är kund i företaget. I ett sådant fall kan en del av det förväntade överskottet tillföras ägaren/kunden redan vid köptidpunkten. Företagets prispolitik måste beaktas samtidigt med dess finansieringspolitik.

Rodhe (1982) beskriver träffande situationen när han (från

juridiska utgångspunkter) analyserar svårigheterna att stärka borgenärernas ställning i en kooperativ förening genom att införa regler för att tvinga föreningen att spara, det vill säga att innehålla vinstmedel. Rodhe konstaterar att i ett företag, där ägarnas främsta intresse är att begagna sig av föreningens tjänster som ett led i sin egen verksamhet, kommer något överskott över huvud taget inte att uppstå om det inte föreligger praktiska svårigheter för föreningen att träffa exakt rätt vid prissättningen eller om inte föreningen önskar konsolidera sig eller utöka sin verksamhet.

För att fånga denna dimension väljer jag att i modellanalysen särskilja två olika tänkbara utgångspunkter för det enskilda företagets prissättning. För det första kan priserna sättas utifrån den rådande prisnivån för jämförbara produkter ("marknadsbaserad prissättning"). För det andra kan priserna sättas utifrån företagets kostnader med ett vinstpålägg ("självkostnadsbaserad prissättning"). Detta är givetvis ett starkt förenklat resonemang. För det första gäller ofta prissättningen inte en enstaka vara, utan prisnivån för ett stort antal varor, som ingår i ett sortiment. På detaljerad nivå kan prispolitiken vara olika för olika varor. Här görs förenklingen att prisnivån kan tolkas som det vägda genomsnittet för de varor som ingår i sortimentet. För det andra gäller prissättningen priset på olika varor, utan att hänsyn tas till att försäljningen av dessa varor vanligen är förknippad med kringtjänster av olika slag. Produkten (varan och kringtjänster i samband med köpet) är inte jämförbar mellan olika typer av köpar-/säljarrelationer. Här görs förenklingen att prisnivån avser varorna inklusive de kringtjänster som vanligen ingår vid köp av sådana varor. Trots dessa förenklingar är det ändå meningsfullt att göra en distinktion i dessa termer.

På kort sikt och i avsaknad av perfekt konkurrens kan det enskilda företaget ha lägre kostnader än andra företag. En orsak till att ett företag kan ha lägre kostnader än

konkurrenterna är förekomsten av stordriftsfördelar. När kostnadsnivån är lägre än konkurrenternas blir följderna av en marknadsbaserad prissättning att ett överskott genereras i detta led i distributionskedjan. En lägre kostnadsnivå än konkurrenterna i kombination med en självkostnadsbaserad prissättning medför i stället att överskottet vidareförs till ett senare led i kedjan. På motsvarande sätt innebär en högre kostnadsnivå än konkurrenterna i kombination med en marknadsbaserad prissättning att ett underskott uppstår i detta led i distributionskedjan. En högre kostnadsnivå än konkurrenterna medför vid en självkostnadsbaserad prissättning att underskottet vidareförs till ett senare led i kedjan.

Det är den totala resurstillväxten som tillsammans med formerna för dess fördelning är avgörande för resurstillväxten i olika enheter. Den totala genereringen av finansiella resurser är en funktion av hur företagsgruppens rörelse utvecklas.

Tankegångar besläktade med dem som hittills beskrivits i detta avsnitt återfinns i den organisationsteoretiska litteraturen om federativa organisationer. Swartz (1987) gör en begreppsbestämning av federativa organisationer. Han beskriver en federativ organisation som "en organisation där självständiga organisationer har gått samman i en gemensam övergripande organisation". Swartz fokuserar på ledningsorganisationen i federationens olika företag. Detsamma kan sägas gälla Jonnergård (1987). Enligt min uppfattning är teorin om federativa organisationer i ICA:s fall mest tillämplig på samarbetet mellan olika regionföretag, vilket är en dimension av samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv inom ICA-Rörelsen (jämför resonemanget om två olika nivåer inom ICA-Rörelsen i avsnitt 4.1 nedan). Jonnergård (1987) diskuterar också vissa mer renodlat finansiella frågeställningar med utgångspunkt från konsumentkooperativa företag. Dessa är i sin tur besläktade med de frågor kring det kooperativa företags sårdrag, av exempelvis finansiell

natur, som behandlas i Skår (1981) och Nilsson (1986).

I den definition av företaget som ett finansiellt system som används i denna studie betonas (jämsides med formerna för resurstillväxt) sambandet mellan generering och anskaffning av finansiella resurser och det av rörelsen betingade kapitalbehovet. Med en sådan ansats är det naturligt att beakta rörelsemässiga beroendeförhållanden mellan olika delar vid analysen av samspelet mellan helhets- och delperspektiven.

Inom ämnesområdet marknadsföring ägnas stort intresse åt den betydelse hanteringen av de rörelsemässiga samband (beträffande produktion, produkt- och marknadsutveckling, distribution etc.) som finns mellan olika enheter i en distributionskedja har för att förklara marknadsmässig framgång (se t ex Stern/El Ansary (1982) för en översiktlig diskussion av dessa frågor). Det enskilda företags beroende av de övriga företagen i distributionskedjan framhålls. Det är snarare hela distributionskedjor än enskilda medlemmar i kedjorna som konkurrerar med varann. Om det uteslutande är delperspektivet som framhävs och helhetsperspektivet inte beaktas i rimlig utsträckning kommer helhetens (inklusive de enskilda delarnas) position att försvagas.

Detta synsätt återfinns bl a i de distributionsekonomiska modeller (se exempelvis Bucklin 1967, 1973) med vars hjälp upphovsmännen försöker att förklara varför olika distributionsstrukturer uppstår. De distributionsekonomiska modellerna av denna typ betonar de rörelsemässiga skillnader som finns mellan olika distributionsstrukturer. Olika konkurrerande distributionskedjor erbjuder konsumenten ett antal servicefunktioner i varierande omfattning. Distributionskedjans medlemmar strävar inom dessa ramar efter att uppnå skalfördelar m a p olika funktioner och därmed minimera kostnaden för en given servicenivå. Genom konkurrens etableras en distributionsstruktur som är så utformad att det inte finns några alternativa sätt att utföra dessa funktioner

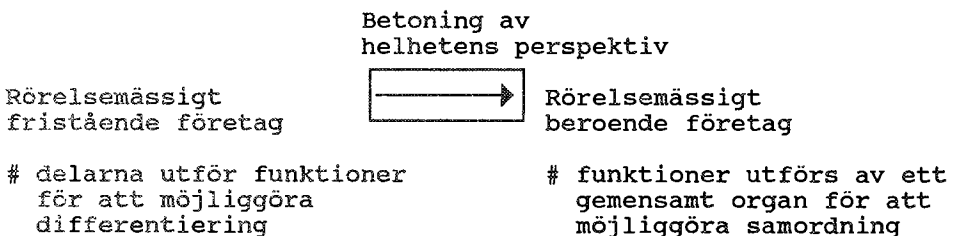
som skulle möjliggöra högre avkastning i distributionskedjan eller mer konsumentnytta per krona i produktionskostnad. En optimal (samhällsekonomisk) struktur minimerar systemets totalkostnad (både ur företagets och konsumentens synvinkel) genom en anpassning av nivån på de olika servicefunktionerna.

Resonemanget kan överföras till en företagsledningsorienterad ("business strategy"-) ansats (se exempelvis Stern/El Ansary 1982). Resursfördelningen mellan olika enheter i en distributionskedja ses i detta fall som en uppgift för företagsledningen. Detta förutsätter att en och samma företagsledning har inflytande över flera enheter i distributionskedjan. Med detta synsätt betonas således resursfördelningens rörelsemässiga karaktär. Hanteringen av vart och ett av flödena i distributionskedjan kräver resurser. Resursfördelningen mellan olika led i kedjan är i detta avseende en följd av arbetsfördelningen inom kedjan. De resurser som erfordras för att hantera ett visst flöde (eller delar av det) i distributionskedjan överförs till den enhet som kan hantera detta flöde till lägsta möjliga kostnad. En "funktionsöverföring" från detalj- till partihandel, av någon funktion som traditionellt utförts av detaljhandeln, skulle minska kostnaderna i detaljhandeln, samtidigt som kostnaderna i partihandeln skulle öka. Om kostnadsökningarna i partihandeln är mindre än kostnadsbesparingarna i detaljhandeln, t ex tack vare stordriftsfördelar, kommer funktionsöverföringen att genomföras. Resurser kommer i detta fall att tilldelas partihandeln. Betoningen av de rörelsemässiga beroendeförhållandena mellan olika enheter i distributionskedjan inom marknadsföringsforskningen innebär inte att betydelsen av att beakta delperspektivet för att förklara marknadsmässig framgång negligeras. Enskilda delar kan inte fungera rörelsemässigt enbart som medlemmar i en kedja. De har samtidigt behov av att i vissa avseenden agera som oberoende enheter, där var och en t ex i viss utsträckning väljer de produkter och leverantörer som passar enheten. Det finns situationer där denna betoning av delperspektivet har

prioritet framför ett helhetsperspektiv.

Frågeställningen kring vilka verksamheter som skall bedrivas inom ramen för ett företag utvecklas också i litteraturen om "vertikal integration" (se exempelvis Porter 1980 för ett företagsstrategiskt perspektiv på denna fråga som haft stor genomslagskraft). Porter diskuterar bland annat fördelar med vertikal integration som kan härledas ur den modell för ett företags lönsamhet som en funktion av dess konkurrensposition på marknaden han presenterar. Porter särskiljer fem olika former av konkurrens, och ger begreppet en vidare innebörd än "rivalitet mellan i branschen verksamma företag". Dessa ytterligare former av konkurrens som Porter särskiljer är företagets förhandlingsposition gentemot kunder respektive leverantörer, existensen av potentiella inträdeskandidater på marknaden samt förekomsten av möjliga substitut för företagets produkter. Det är intensiteten i dessa olika former av konkurrens som avgör företagets lönsamhetspotential. Genom vertikal integration kan företagets position stärkas i ett eller flera av dessa avseenden. Resonemanget kan tillämpas på samspelet mellan helhets- och delperspektiven. Genom att anlägga ett helhetsperspektiv i exempelvis inköpsfrågor kan förhandlingspositionen gentemot leverantörer förstärkas.

I figur 2.3 nedan illustreras kopplingen mellan betoningen av helhetens perspektiv och rörelsemässiga beroendeförhållanden mellan företag i distributionskedjan.



Figur 2.3 Det finns en koppling mellan en betoning av helhetsperspektivet och förekomsten av rörelsemässiga beroendeförhållanden

Ett exempel på en fråga av rörelsemässig karaktär där (vad jag kallar) samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv debatterats livligt på den svenska dagligvarumarknaden är valet mellan en samordnad marknadsföringsinsats för alla butiker i en distributionskedja och en lokalt anpassad, differentierad marknadsmix för de enskilda butikerna (Julander 1984).

När rörelsen utvidgas till angränsande verksamheter varvid nya delar tillkommer innebär detta ofta en ökad betoning av helhetsperspektivet eftersom nya beroendeförhållanden uppstår (se figur 2.4).

Betoning av
helhetens perspektiv



rörelsen koncentreras
till de ursprungliga
delarnas verksamhet

rörelsen utvidgas till
angränsande verksamheter
varvid nya delar till-
kommer

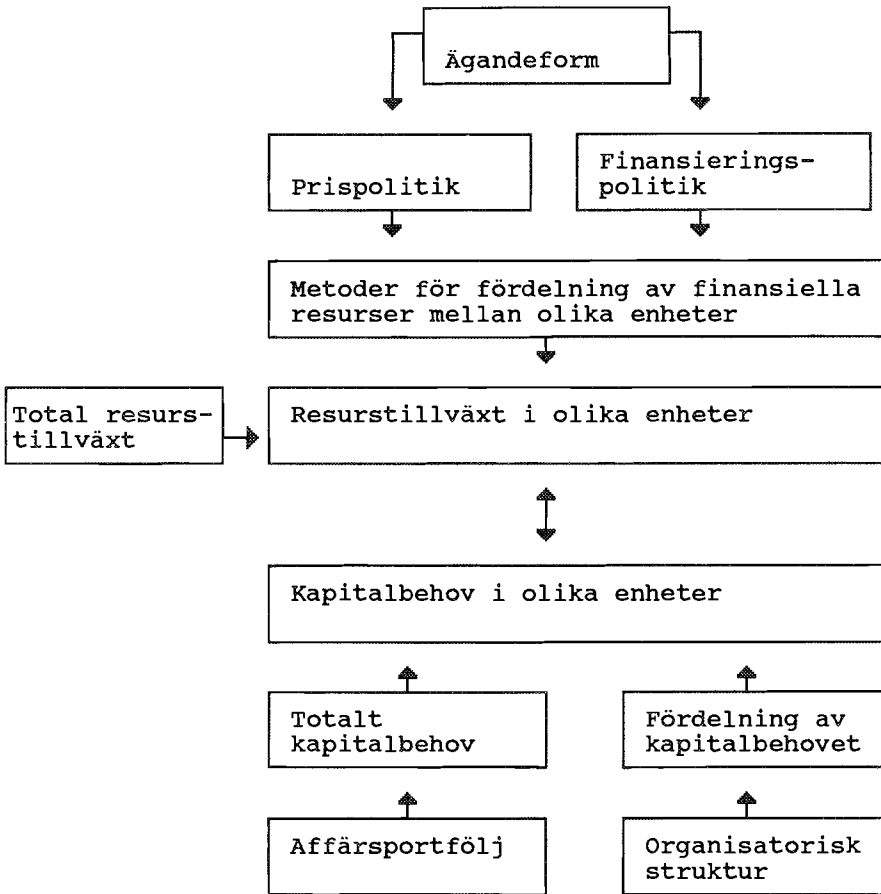
Figur 2.4 Verksamhetens inriktning är av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven

Rörelsemässiga beslut är således av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven. Dels är de viktiga i sig, dels påverkar de kapitalbehovets storlek i olika företag och får därmed finansiella konsekvenser. Det är möjligt att identifiera några strukturella faktorer av betydelse för storleken på det totala av rörelsen betingade kapitalbehovet inom företagsgruppen och dess fördelning mellan olika företag. Det totala kapitalbehovet är beroende av sammansättningen av företagets affärsportfölj. Med "sammansättning av affärsportfölj" avses här vilka olika verksamheter som bedrivs inom företagsgruppen samt hur stora dessa är. Vid en given sammansättning av affärsportföljen är fördelningen av det totala kapitalbehovet på de enskilda företagen beroende av företagets organisatoriska struktur. Med "organisatorisk struktur" avses inom vilka delar olika verksamheter bedrivs.

De frågeställningar som diskuteras i denna studie har således ett antal beröringspunkter med frågor som behandlats i den distributionsekonomiska litteraturen. Falk/Julander (1983) sammanfattar ett antal bidrag inom den svenska distributionsforskningen (beträffande konsumentvaror). Pionjär inom detta område var Törnqvist (1929 m fl). Falk/Julander (1983) menar att 1950- och 1960-talens arbeten utmärktes av en gemensam ansats, som fokuserade på distributionskostnad och där explorativa systembeskrivningar spelade en stor roll. Detta kan ses mot bakgrund av de stora strukturella förändringar i distributionen som inträffade under denna tid. Denna ansats fick en fast teoretisk grund i Mattssons (1969) studie av integration och effektivitet.

Tonvikten i Mattssons (1969) resonemang ligger på vad jag kallar rörelsemässiga frågor. Han diskuterar emellertid också vad jag kallar finansiella frågor och dessas koppling till de rörelsemässiga frågorna. Mattsson definierar sålunda kapitalanskaffning som en aktivitet inom handeln (detaljhandel och partihandel). Han anger ett antal underaktiviteter; förhandlingar beträffande externa kapitalkällor, överföringar av inom systemet tillgängligt kapital och disponering av vinster och förluster, och finner att dessa aktiviteters integrationsgrad är olika i olika distributionssystem. Han analyserar sedan på ett begreppsmässigt plan samband mellan integrationsgrad och systems effektivitet. I Mattssons (1969) litteraturgenomgång finns hänvisningar till ett antal distributionsekonoms uppmärksammande av olika frågor, däribland de finansiella frågorna.

I figur 2.5 sammanfattas betydelsen av några strukturella faktorer för samspelet mellan helhets- och delperspektivet. I figuren framhålls det ömsesidiga beroendet mellan finansiella och rörelsemässiga aspekter.



Figur 2.5 De finansiella faktorerna av betydelse för samspillet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv är relaterade till de rörelsemässiga faktorerna

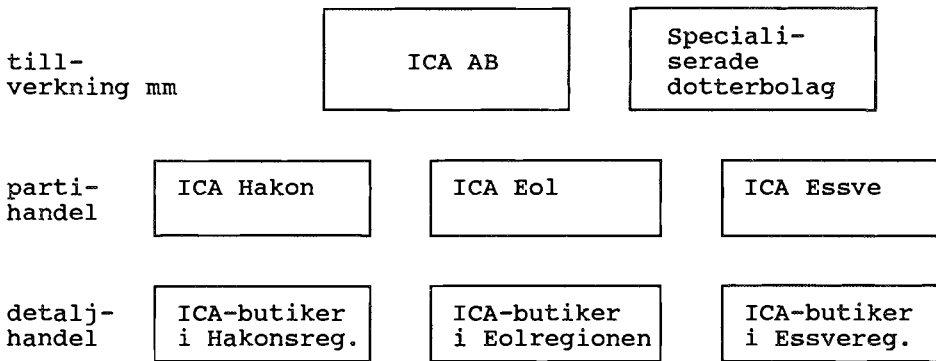
Affärsportföljens sammansättning sätter gränserna för helheten. Därmed bestäms också det totala av rörelsen betingade kapitalbehovet. Den organisatoriska strukturen sätter sedan gränserna för de enskilda delarna. Därmed bestäms det totala kapitalbehovets fördelning på olika enheter. Kapitalbehovet i varje enskild enhet måste ständigt matchas av en motsvarande resurstillväxt i respektive enhet.

Resurstillväxten i respektive enhet bestäms av den totala resurstillväxten och dess fördelning mellan olika enheter. Den totala resurstillväxten kan ses som en funktion av företagens konkurrensposition på marknaden.

I figuren framhålls inte tidsdimensionen. Förhållandet mellan helheten och dess delar är inte statistiskt. Förändringar på produkt- och resursmarknader förekommer ständigt. Såväl avgränsningen av helheten som avgränsningen av dess enskilda delar förändras kontinuerligt. Därmed förändras förutsättningarna för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv.

2.2 ICA-Rörelsen - helheten och de enskilda delarna

I kapitel 1 konstaterades att ICA-Rörelsen består av ett antal företag i såväl detaljhandels-, partihandels- som tillverkningsledet på dagligvarumarknaden. ICA-köpmännen driver detaljhandelsrörelse i ICA-butikerna. Regionföretagen (ICA Eol, ICA Essve och ICA Hakon) distribuerar varor till ICA-butikerna i sin respektive region, och betjänar också dessa med marknadsföringsstöd och andra typer av tjänster. De specialiserade dotterbolagen (ICA Rosterier, BOB Industrier, Svea choklad, Hjalmar Blomqvist, ICA Frukt och Grönsaker, ICA Banan, ICA Förlaget, Köpmannatjänst) tillverkar eller köper in varor, som säljs till regionföretagen för vidare distribution till butikerna. ICA AB importerar varor, vilka säljs vidare till regionföretagen, samt tillhandahåller administrativ service till dessa och de specialiserade dotterbolagen. Dessutom sluts centrala samarbetsavtal med olika leverantörer för dotterbolagens räkning (se fig. 2.6).



Figur 2.6 ICA-Rörelsen består av företag i alla led på marknaden.

Det finns viktiga beroendeförhållanden mellan de olika ICA-företagen. Betydelsen av dessa framgår kanske tydligast genom en analys av olika företags marknadsandelar på den svenska dagligvarumarknaden. Tidskriften "Fri Köpenskaps" publikation "Svensk Dagligvaruhandel 1987-88" redovisar data beträffande detalj- och partihandel med dagligvaror 1987 (se tabell 2.1).

Tabell 2.1 Total detaljhandelsomsättnings av dagligvaror fördelning på olika grupper (1)

Grupp, kedja	mkr	%
ICA-gruppen	40 225	33,6
Kooperation	25 906	21,7
D-gruppen	13 726	11,5
Saba-gruppen	8 362	7,0
Bergendahl-gruppen	2 049	1,7
Övrigt	29 278	24,5
Totalt	119 546	100,0

Detaljhandelsomsättningen av dagligvaror var starkt koncentrerad. ICA-gruppen, Kooperationen, D-gruppen (främst Vivo-Favör) och Saba-gruppen (främst Åhlens, B&W och Hemköp) hade tillsammans nästan tre fjärdelar av marknaden.

Ett liknande förhållande gällde på partihandelssidan. Svensk Dagligvaruhandel 1987-88 redovisar data beträffande 1987 (se tabell 2.2).

Tabell 2.2 Total partihandelsomsättnings av dagligvaror fördelning på olika grupper (2)

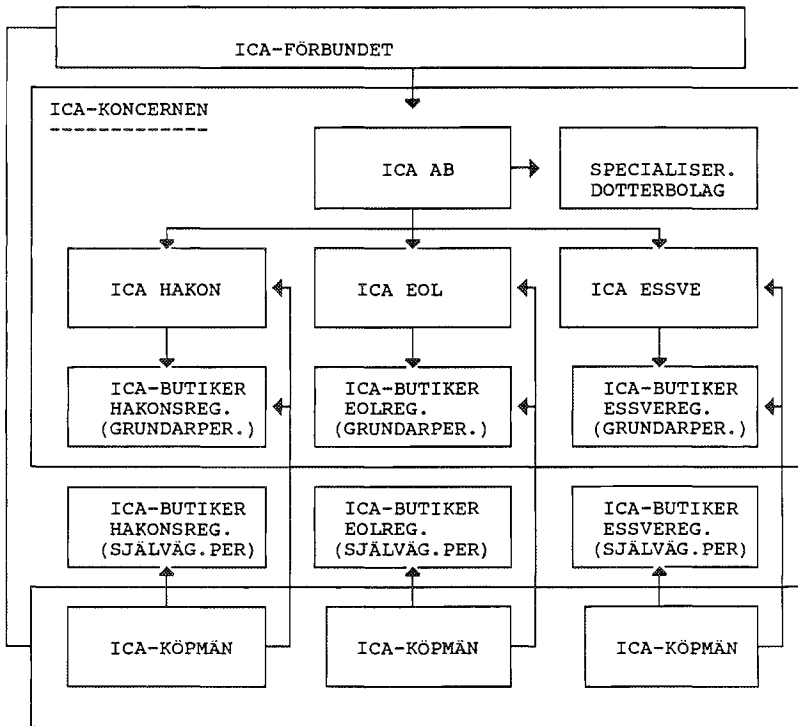
Grupp, företag	mkr	%
ICA	24 387	36,3
Kooperationen	15 332	22,8
Saba	11 655	17,4
Bergendahls	900	1,3
Press-gruppen	3 282	4,9
Övriga	11 643	17,3
Totalt	67 200	100,0

Ibland delas dagligvarumarknaden in i ICA, KF, "det tredje blocket" och övriga. Med "det tredje blocket" avses här på detaljhandelssidan D-gruppen, Saba-gruppen och Bergendahl-gruppen och på partihandelssidan Saba och Bergendahls (utvecklingen av institutionell integration på den svenska dagligvarumarknaden beskrivs mer utförligt i avsnitt 6.5 nedan).

ICA-gruppen är emellertid inte, som påpekats inledningsvis, en finansiell enhet. Det finns inte någon entydig ICA-grupp i finansiell bemärkelse. ICA-butikerna ägs huvudsakligen av de enskilda ICA-köpmännen. ICA-köpmännen i de olika regionerna äger 55 % av regionföretagen inom deras respektive verksamhetsområde (varje köpman skall vara aktieägare. Antalet aktier är relaterade till omsättningen i den butik ICA-köpmannen driver). ICA-köpmännen är vidare medlemmar i en intresseorganisation, den ideella föreningen ICA-Förbundet. ICA-Förbundet har aktiemajoriteten i ICA AB. ICA AB äger i sin tur resterande del av de tre regionföretagen. ICA AB äger också de specialiserade dotterbolagen. Regionföretagen har dessutom en ägarandel i många av ICA-butikerna inom deras respektive verksamhetsområde. Detta är en följd av att i samband med bildandet (och överlåtelse) av ICA-butiker spelar ofta regionföretaget en ledande roll som finansiär och

risktagare. Ett avtal (ICA-avtalet) sluts mellan köpmannen och regionföretaget. Gemensamt bildar man ett aktiebolag för butiken, där regionföretaget har majoritet. En viktig princip inom ICA-Rörelsen är emellertid trots detta att ICA-köpmannen som privatperson skall äga sin butik. Därför är avsikten att ICA-köpmannen så småningom skall överta alla aktier i butiken, så när som på en, som alltid skall ägas av regionföretaget.

Formellt består ICA-koncernen av ICA AB, de tre regionföretagen (med egna dotterbolag) samt de specialiserade dotterbolagen. Det är enbart de butiker där regionföretaget har majoritet som konsolideras i regionföretagens koncernredovisningar (och därmed i ICA AB:s koncernredovisning). Se figur 2.7.



Figur 2.7 ICA-rörelsen kännetecknas av ett utbrett inbördes ägande. I figuren finns inte regionföretagens enprocentiga innehav i de ICA-butiker som omfattas av ICA-avtalet under självägandeperioden utritat. Dessutom saknas regionföretagens övriga dotterbolag och intressebolag.

ICA-köpmännen utövar inflytande som medlemmar i ICA-Förbundet. Förbundsstämma hålls vartannat år. Där utses ICA-Förbundets styrelse. ICA-stadgan förutsätter att ICA-Förbundets styrelse också väljs till styrelse för ICA AB ("ICA-styrelsen"). ICA-köpmännen representeras på Förbundsstämman av "sektionsstyrelseledamöter". Varje region är uppdelad i sektioner. Dessa sektioner sammanfaller huvudsakligen med regionföretagets distributionsområden. Sektionsstyrelser väljs på årsmöten med alla ICA-köpmän inom respektive sektion (sektionsstyrelserna är dessutom rådgivande till respektive DC-ledning). Regionföretagens styrelser spelar också en roll för ICA-köpmännens inflytande. De viktigaste formerna för ICA-köpmännens inflytande sammanfattas i figur 2.8 nedan (Källa: Wirsäll 1988).

FÖRBUNDSSTÄMMAN	
160 sektionsstyrelseledamöter	
45 ICA-styrelse- och regionsstyrelseledamöter (178 ICA-köpmän och 27 tjänstemän)	
ICA-STYRELSEN	
9 ICA-köpmän (3 från varje regionföretag)	
1 jurist (extern)	
4 tjänstemän (VD i ICA AB och i de tre regionföretagen)	
Fackliga representanter	
REGIONFÖRETAGENS STYRELSE	
EOL:	12 ICA-köpmän - 2 tjänstemän
ESSVE:	10 " 2 "
HAKON:	16 " 4 "
Fackliga representanter	
SEKTIONSSTYRELSE	
1 ledamot för varje 25-tal medlemmar i sektionen	
FÖRBUNDSRÅDET	
Sektionsstyrelseordförandena och ICA-styrelsen. Sammanträder två gånger om året. Förbundsrådet är valberedning för ICA-styrelsen.	

Figur 2.8 Former för inflytande.

3. En agentteoretisk modell

I detta kapitel vidareutvecklas frågeställningarna kring den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation.

3.1 Agentteorin - de grundläggande modellerna

Det finns i litteraturen ett antal besläktade modeller för analys av olika "ekonomiska organisationsformer". Enligt dessa modeller existerar det konkurrens mellan olika ekonomiska organisationsformer i alla typer av aktiviteter. Det är en organisationsforms relativa för- och nackdelar som är avgörande för om den blir bestående. Modellerna utnyttjas för att förklara förekomsten av olika ekonomiska organisationsformer, och för att förutsäga vilka ekonomiska organisationsformer som kommer att dominera under olika betingelser. Sådana modeller presenteras av bland andra Fama/Jensen (1983 a&b), Jensen/Meckling (1979), Alchian/Demsetz (1972) och Furubotn/Pejovich (1972). Furubotn/Pejovich är en litteraturstudie som i sin tur klassificerar och sammanfattar bland annat ett antal bidrag på detta område.

Modellerna uppvisar stora likheter med avseende på urvalet av faktorer och urvalet av samband mellan dessa faktorer, för att analysera ekonomisk organisation. I modellerna utnyttjas vad som här för enkelhets skull kallas en agentteoretisk ansats (några bidrag är i strikt mening föregångare till agentteorin), för att särskilja och utvärdera olika ekonomiska organisationsformer. Agentteorin behandlar förhållandet mellan

en uppdragsgivare och en uppdragstagare. Teorin beaktar uttryckligen att det finns olika partsintressen och att konflikter mellan dessa kan/kommer att uppstå. För att analysera dessa intressekonflikter utnyttjas en begreppsapparat som bygger på att varje individ antas sträva efter att maximera sin personliga nytta under rådande restriktioner. Traditionell marginalanalys utnyttjas för att förklara och förutsäga olika beteenden.

En agentsituation uppstår enligt Jensen/Meckling (1976) när det sluts ett kontrakt enligt vilket någon (huvudmannen) uppdrar åt någon annan (agenten) att utföra någonting å hans vägnar, och därmed ger denne rätten att fatta beslut. Agentteorin behandlar olika sätt för huvudmannen att via belöningsssystem nå överensstämmelse mellan agentens målfunktion och hans egen samt former för huvudmannens uppföljning av agenten. I en agentsituation uppkommer regelmässigt vissa typer av kostnader; agentkostnader. Agentkostnaderna består för det första av huvudmannens kostnader för uppföljning av agenten. Huvudmannens uppföljning av agenten är nödvändig eftersom denne annars skulle handla uteslutande i eget intresse. Agentkostnaderna består för det andra av agentens kostnader för att skapa garantier för huvudmannen att han inte kommer att avvika från dennes intressen. I vissa fall kan det vara fördelaktigt för båda parter att agenten gör åtaganden gentemot huvudmannen som garanterar att han kommer att avstå från särskilda, oönskade handlingsalternativ. Detta förfarande är förenat med kostnader. Agentkostnaderna består för det tredje av den välfärdsförlust som huvudmannen gör genom att acceptera, att agenten trots allt (i avsaknad av en alltför dyrbar "total" uppföljning) kommer att fatta vissa beslut som avviker från vad som är förenligt med nyttomaximering för honom (huvudmannen).

Det agentteoretiska synsättet tillämpas i de modeller som här diskuteras på förhållandet mellan "ägare" (huvudman) och

"företagsledning" (agent). Ett viktigt särdrag för dessa agentteoretiska modeller jämfört med traditionell kapitalmarknadsteori är att de beaktar att ett särskiljande av ägande och ledning av ett företag inte enbart innebär fördelar (till exempel beträffande kapitalanskaffning och riskdelning) i jämförelse med ett företag, där ägaren och företagsledaren är en och samma person, utan att denna utformning kan innebära nackdelar från ett agentkostnadsperspektiv. Kontroll av agentproblem är en viktig fråga när ägande och ledning av företaget är åtskilda, eftersom detta innebär att ägarna har delegerat rätten att fatta beslut till företagsledningen. Företagsledningen träffas ju inte av de fulla förmögenhetsmässiga effekterna av sina beslut. Utan ett omfattande (och därmed dyrbart) kontrollsystem är det sannolikt att företagsledningen fattar beslut som avviker från ägarnas intressen. Därför måste fördelar med ett särskiljande av ägande och företagsledning avvägas mot dess nackdelar vid utformningen av den ekonomiska organisationen.

Agentteorin behandlar förhållandet mellan en uppdragsgivare och en uppdragstagare utifrån formerna för kontrakt mellan parterna. Vid utnyttjandet av en agentteoretisk ansats för utvärdering av ekonomiska organisationsformer ses ett "företag" egentligen endast som ett centrum för kontrakt mellan individer (vars intressen till en del sammanfaller och till en del står i konflikt med varann). Det är en typ av marknadsplats. Företaget är endast en förbindelselänk mellan kontrakten. Med detta synsätt blir ett företags utveckling en följd av en (komplicerad) jämviktsprocess som grundas på ett (ofta stort) antal individers beteenden. Agentteorins förespråkare (se exempelvis Jensen/Smith 1985) menar följaktligen att det är missvisande att betrakta ett företag som om det vore jämförbart med en individ.

De centrala kontrakten i en organisation omfattar enligt modellerna främst två olika områden. För det första hur rätten till eventuella framtida överskott i verksamheten, residualen,

utformas (vem/vilka får överskottet alternativt blir utan ersättning om det inte uppstår något överskott?). För det andra hur "beslutsprocessen" i för organisationen viktiga frågor utformas (vem/vilka leder företaget?).

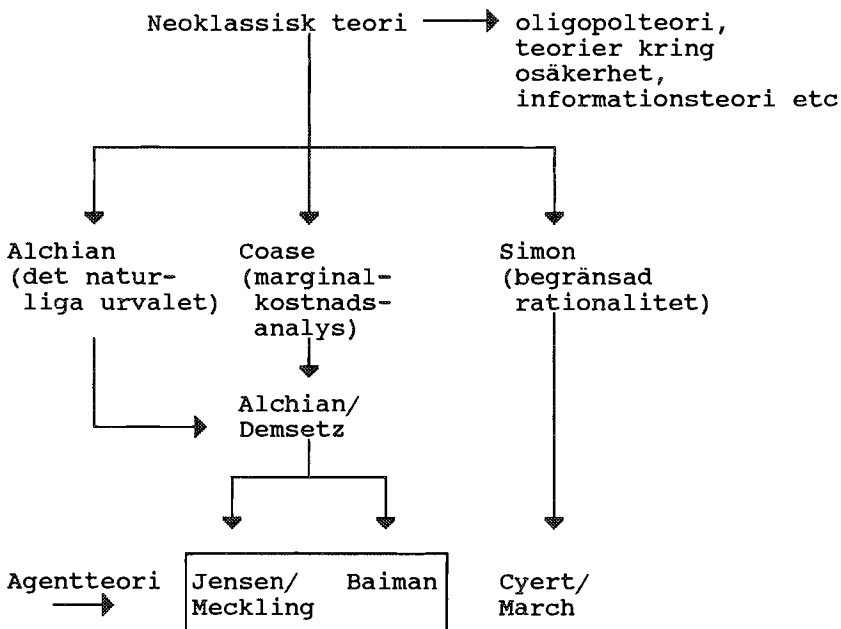
Rätten till residualen definieras av Fama/Jensen (1983 b) som rätten till nettokassaflöden (net cash flows) från företaget, efter att samtliga övriga kontraktsenliga betalningsförpliktelser fullföljts. Innehavaren av denna rätt kallas residualrättsinnehavare. Den som har rätten till residualen bär också motsvarande risk att bli utan ersättning om nettokassaflödet inte medger detta.

Jag har valt att klassificera de effekter av kontraktsumformningen som beaktas i modellerna i två olika huvudgrupper. Sättet att utforma kontrakten får för det första effekter på den enskilde residualrättsinnehavarens villkor och förhållandet mellan olika residualrättsinnehavare. Detta kan, något förenklat, sammanfattas som effekter på kapitalkostnaderna. Sättet att utforma residualrätten får för det andra effekter på förhållandet mellan residualrättsinnehavarna och företagsledningen. Detta kan, likaså förenklat, sammanfattas som effekter på agentkostnaderna. Enligt modellerna är det de relativa fördelarna med avseende på (vad jag kallar) kapital- och agentkostnader i en given rörelse som förklarar en ekonomisk organisationsforms förmåga att överleva i konkurrens med andra former. Kapital- respektive agentkostnadernas betydelse varierar mellan olika typer av rörelser.

3.2 Agentteoretiska modeller i relation till annan forskning

Agentteorin skiljer sig i vissa betydelsefulla aspekter från annan organisationsteori. Detta framgår tydligt vid en konkret jämförelse. Moe (1984) gör en jämförelse mellan agentteorin och ett i hans tycke alternativt synsätt, den beteendevetenskapliga traditionen (som han förknippar med

Simon 1947, Cyert/March 1963 m fl). Trots att det finns områden där teorierna överlappar tycks det enligt Moe stå klart att agentteorin och den beteendevetenskapliga traditionen kommer att bli de viktigaste konkurrerande perspektiven vid studier av ekonomisk organisation (här skall noteras att Moes diskussion uttryckligen gäller analys av offentliga organisationer, men att den till sitt innehåll är av mer allmän karaktär). För att ge en bakgrund till jämförelser gör Moe en indelning med utgångspunkt från "neoklassisk teori". Jag har försökt att illustrera den i figur 3.1 nedan.



Figur 3.1 Ett sätt att relatera agentteorin till annan forskning

Den neoklassiska teorin kan enligt Moe karaktäriseras som en grupp av teorier som bygger på samma grundläggande antaganden. Detta är snarare teorier om marknader än teorier om organisationer. Organisationen ses som likvärdigt med en entreprenör.

Ur de neoklassiska modellerna har andra synsätt på företaget utvecklats. Coase (1937), Simon (1947) och Alchian (1950) är exempel på denna vidareutveckling.

Coase utvecklade en grundläggande modell för företagets karaktär, där han fokuserade på kostnader för att använda en marknad för att effektuera kontrakt och utbyten. Coase menade att aktiviteter utfördes inom ett företag när kostnaderna för detta var lägre än för att utnyttja öppna marknaden. I jämvikt skulle marginalkostnaden för att utföra en aktivitet i ett visst företag vara lika stor som marginalkostnaden för att utföra den i ett annat företag eller på öppna marknaden. Detta är en allmän, men principiellt viktig iakttagelse. En tillämpning förutsätter en precisering av vilka kostnader som avses och ett meningsfullt sätt att mäta dessa (detta synsätt har utvecklats av bl a Williamson (1975) som i sin transaktionskostnadsanalys betonar skillnader mellan marknader och företag med avseende på belönings- och uppföljningssystem).

Simon menar att det är möjligt att ta hänsyn till relevanta aspekter av den mänskliga naturen (human psychology) och samtidigt utnyttja aspekter av ekonomisk metodologi. Alchian menar att det finns en naturlig urvalsprocess bland företag, som fungerar så att de företag som är effektiva blir framgångsrika, medan ineffektiva företag på sikt försvinner från marknaden. Coase ansats kan, tillsammans med Alchians ideér om det naturliga urvalet bland företag, sägas leda fram till Alchian/Demsetz (1972) teori om "lagarbete" (teams), som i sin tur är en viktig föregångare till agentteorin.

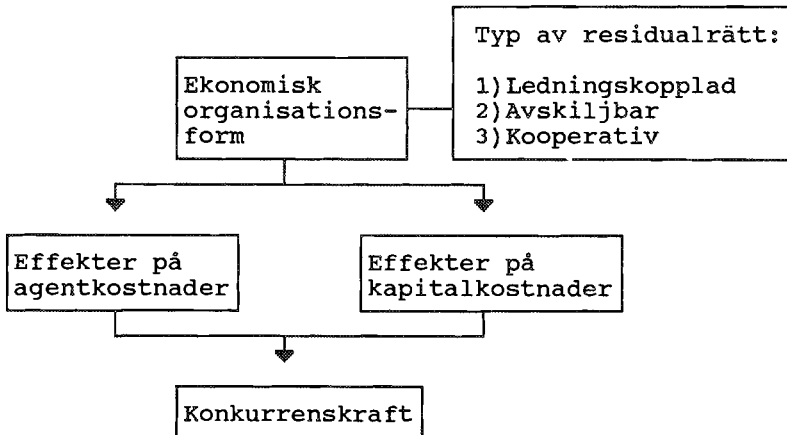
Agentteorin kan uppdelas i en strikt matematisk gren som representeras av bl a Baiman (1982) och en huvudsakligen icke-matematisk som representeras av bl a Jensen/Meckling (1976). De modeller som diskuteras i denna studie kan, menar jag, ses som tillämpningar av den icke-matematiska agentteorin på området ekonomisk organisation. Detta område har ägnats

intresse också från andra utgångspunkter. Berle/Means (1932) har exempelvis ägnat intresse åt särskiljandet av ägande och "kontroll" i (stora) företag.

De agentteoretiska modellerna utnyttjar juridiska begrepp. Inom den s k "mellanmansrätten" återfinns såväl begreppet "huvudman" som begreppet "agent". En analys av mellanmansrätt har vanligen ett helt annat syfte än en analys utifrån de agentteoretiska modellerna för ekonomisk organisation. I det förra fallet (se Tiberg (1977)) är avsikten vanligen att fastställa om mellanmannens handlingar är rättsligt bindande för huvudmannen gentemot tredje man. I det senare fallet är avsikten att jämföra olika organisationsformers effektivitet. Begreppen ges inte samma innebörd i de två fallen. Agent-begreppet är vidare i amerikansk lagstiftning, och omfattar uppdragsförhållanden mer allmänt. Motsvarande svenska regler finns i den s k sysslomannalagstiftningen. Den ligger till grund för speciallagstiftning som exempelvis Aktiebolagslagens femtonde kapitel om skadeståndsansvar m m.

3.3 Ekonomiska organisationsformer - några typer

Den agentteoretiska modell jag utnyttjar sammanfattas i figur 3.2 nedan.



Figur 3.2 Den agentteoretiska modellen

Den ekonomiska organisationsformen, det vill säga utformningen av rätten till residualen, påverkar dels agentkostnaderna, dels kapitalkostnaderna. Det är den sammanlagda effekten på agent- och kapitalkostnader som är avgörande för en ekonomisk organisationsforms relativa konkurrenskraft. Jag behandlar i modellanalysen tre olika sätt att utforma rätten till residualen av särskilt intresse i detta sammanhang; ledningskopplad, avskiljbar och kooperativ residualrätt.

En vanlig typ av ekonomisk organisationsform är den där ägande och ledning av företaget sammanfaller. Alchian/Demsetz (1972) identifierar en företagstyp (the classical firm) som kännetecknas av några olika egenskaper. Produktion sker med gemensamma insatser (joint inputs), vars marginella produktivitet är svår att mäta. En part är gemensam för alla kontrakt. Den gemensamme kontraktsparten (företagsledaren) har rätt att omförhandla enskilda kontrakt. Han har också rätt till eventuella framtida överskott, samt möjlighet att överlåta denna rätt.

Fama/Jensen (1983 b) identifierar en företagstyp (the closed corporation) som har liknande egenskaper. Denna företagstyp kännetecknas av att residualrätten huvudsakligen innehas av en (eller ett fåtal) viktig(-a) beslutsfattare i företaget (som har rätt att överlåta residualrätten). Fama/Jensen fäster dock inte samma vikt vid produktion med gemensamma insatser som Alchian/Demsetz. Detta är i linje med Jensen/Mecklings (1976) kritik av Alchian/Demsetz. Kontraktsmässiga relationer finns på alla nivåer i företaget, menar Jensen/Meckling. Den betydelse Alchian/Demsetz fäster vid produktion med gemensamma insatser är missvisande.

Jag använder begreppet "ledningskopplad residualrätt" för ekonomiska organisationsformer där företagsledningen spelar denna dominerande roll. Med ledningskopplad residualrätt avser jag fortsättningsvis det fall där residualrätten är knuten till företagsledaren. Residualrätten avser återstoden av företagets liv och är fritt överlåtelsebar.

Fama/Jensen (1983 b) ställer upp hypotesen att en ledningskopplad residualrätt är vanlig i "små, okomplicerade företag". I sådana företag är den för företagsledning och uppföljning erforderliga kunskapen koncentrerad till en eller ett fåtal agenter (företagsledningen). Då uppväger fördelarna med en ledningskopplad residualrätt, i form av lägre agentkostnader, de nackdelar i form av högre kapitalkostnader (och avsaknad av specialisering m a p beslutsfattande - se s. 40 nedan om fördelar med en s k "avskiljbar residualrätt") det medför.

I modellerna betonas betydelsen av tillgång till respektive avsaknad av en marknad för residualrätten. Ekonomiska organisationsformer som möjliggör tillgång till en marknad för residualrätten ägnas stort intresse. Alchian/Demsetz (1972) identifierar en företagstyp (the corporation) som kännetecknas av att det finns många (små) ägare med ett begränsat ansvar för företagets skulder och med rätt att överlåta sina andelar i företaget utan övriga ägares medgivande. Furubotn/Pejovich (1972) identifierar en företagstyp (the modern corporation) som kännetecknas av att det finns många (aktie-)ägare med rätt att fritt överlåta aktierna. Fama/Jensen (1983 b) identifierar en företagstyp (the open corporation) som kännetecknas av att residualrätten kan vara fristående från övriga intressen i företaget, är fritt överlåtelsebar och gäller återstoden av företagets liv.

I ekonomiska organisationsformer där residualrätten kan skiljas från övriga funktioner i företaget kan den bli föremål för handel på en marknad. Modellernas upphovsmän refererar till kapitalmarknadsteorin för att påvisa de fördelar ur kapitalkostnadssynpunkt som sådana ekonomiska organisationsformer har; ökad möjlighet till kapitalanskaffning, möjlighet till diversifiering för ägarna och (under relativt starka antaganden) enighet mellan ägarna

om resursfördelningsbeslut i vissa avseenden (för en översiktlig diskussion av dessa egenskaper se t ex Copeland/Weston 1983). Om residualrätten kan skiljas från andra funktioner i företaget kan detta samtidigt ge specialiseringsfördelar med avseende på beslutsfattande på företagsledningsnivå. Företagsledningen kan väljas på basis av skicklighet att fatta beslut, utan att hänsyn behöver tas till förmögenhet eller riskbenägenhet.

Jag använder begreppet "avskiljbar residualrätt" för de ekonomiska organisationsformer där rätten till residualen innehas av individer som inte har några andra funktioner i företaget. Med avskiljbar residualrätt avser jag fortsättningsvis det fall där residualrätten är fristående från övriga intressen i företaget och fritt överlåtelsebar.

Fama/Jensen (1983 b) ställer upp hypotesen att en avskiljbar residualrätt är vanlig i "stora komplicerade företag". Där dominerar kapitalkostnadsaspekter över agentkostnadsaspekter.

Det finns emellertid också andra ekonomiska organisationsformer där ägande och ledning särskiljts (och där specialiseringsfördelar följaktligen också uppnås vid ledningen av företaget) utan att det därför finns tillgång till en marknad för andelarna i företaget. Alchian/Demsetz (1972) identifierar en företagstyp (mutual firm; mutual savings bank, mutual insurance company, "coop") som kännetecknas av att flera andelar i företaget inte kan innehas av en individ, och att andelarna inte är föremål för handel på en marknad. Detta är vanligt när residualrättsinnehavarna också är delaktiga i företagets rörelse. Furubotn/Pejovich (1972) diskuterar arbetarägda företag i Jugoslavien. De anställda är residualrättsinnehavare, men de kan varken sälja denna rätt, eller ta den med sig om de slutar sin anställning. Jensen/Meckling (1979) identifierar en företagstyp (cooperative) som kännetecknas av att medlemmarna innehar rätten till framtida överskott. Denna rätt har de så länge de

är medlemmar. Varje medlem har vanligen en lika stor del i tillgångarna och i kassaflödet från företaget. Nya medlemmar kan ansluta sig utan kapitalinsats. Enskilda medlemmars residualrätt är inte föremål för handel på en marknad. Medlemmarna väljer en företagsledning.

Jag använder begreppet "kooperativ residualrätt" för de ekonomiska organisationsformer där rörelsen har en direkt inverkan på residualrättsinnehavarens egen affärsverksamhet. Med en kooperativ residualrätt avser jag fortsättningsvis det fall där residualrätten inte är fristående från övriga intressen i företaget, utan kopplad till ett kollektiv av produkt- eller resursmarknadsintressenter (anställda, leverantörer, kunder etc.). Den enskilde residualrättsinnehavaren innehar residualrätten endast under den tid han är produkt- eller resursmarknadsintressent. Jag gör ytterligare en precisering beträffande överskottets fördelning mellan olika residualrättsinnehavare i en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt. Det kan förekomma att residualrättsinnehavaren gör en (begränsad) kapitalinsats. Denna kapitalinsats är emellertid inte kopplad till företagets värde. Residualrättsinnehavaren får del av överskottet i proportion till sina rörelsemässiga mellanhanden med företaget i stället för i proportion till hans kapitalinsats. Residualrättsinnehavaren saknar möjlighet att fritt överlåta rätten till residualen vid utträde ur den ekonomiska organisationen. Residualrättsinnehavaren återfår vid utträde endast sin kapitalinsats.

Jensen/Meckling (1979) ställer upp ett antal hypoteser beträffande problem med "cooperatives". Dessa hypoteser kan överföras på vad jag kallar en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt. Problemen är (i min indelning) 1) horisontproblemet, 2) problemet med gemensam egendom, 3) portföljvalsproblemet, 4) beslutsfattarproblemet samt 5) uppföljningsproblemet. De fyra första omfattar vad jag har kallat effekter på kapitalkostnaden. Horisontproblemet och

problemet med gemensam egendom berör kapitalanskaffningen. Portföljvalsproblemet berör riskdelningen.

Beslutsfattarproblemet berör eventuell enighet kring resursfördelningsbeslut. Uppföljningsproblemet, slutligen, omfattar vad jag kallar effekter på agentkostnaden.

"Horisontproblemet" uppstår som en följd av att residualrätten inte är fritt överlåtelsebar vid utträde ur företaget. Detta innebär att betalningskonsekvenser bortom denna tidshorisont (utträdestidpunkten) saknar betydelse för residualrättsinnehavaren. Horisontproblemet återfinns också hos Fama/Jensen (1983 b). Fama/Jensen menar att den begränsade tidshorisonten medför att inte alla investeringar med positivt nuvärde kommer att genomföras, eftersom inte det fulla värdet av en investering kapitaliseras i värdet av ägarnas andelar i företaget på en andrahandsmarknad. Konkurrerande ekonomiska organisationer som investerar enligt beslutsregeln att alla investeringar med positivt nuvärde genomförs kommer därvid att kunna leverera produkter till lägre priser än de företag som inte investerar enligt denna regel och därmed bli mer konkurrenskraftiga.

Horisontproblemet diskuteras också av Furubotn/Pejovich (1972) beträffande de arbetarägda företagen i Jugoslavien. Furubotn/Pejovich konstaterar att de anställda i dessa företag har två alternativ att disponera residualen; antingen kan de låta en del av residualen stå kvar i företaget för investeringar eller också kan de ta ut hela residualen i form av lön för att sedan investera kapital privat. Skillnaden är att i det förstnämnda alternativet erhåller den anställde avkastningen från företagets investeringar i form av tillskott till lönen endast så länge han är anställd. Tidshorisonten begränsas på detta sätt (Furubotn/Pejovich drar slutsatsen att avkastningen på en investering i företaget måste vara avsevärt högre än på en privat investering för att detta alternativ skall vara att föredra (5)).

I exemplet på en kooperativ utformning av residualrätten från de arbetarägda företagen i Jugoslavien finns ytterligare en restriktion som inte finns i alla ekonomiska organisationsformer med en kooperativ residualrätt. De anställda har ingen förfoganderätt över företagets kapital, endast en rätt till avkastningen av detta. Företaget måste, enligt lag, bibehålla värdet av det insatta kapitalet för all framtid. Horisontproblemet är mindre om residualrättsinnehavare har möjligheten att sälja rörelsen, eller delar av den, och fördela köpeskillingen sinsemellan.

"Problemet med gemensam egendom" uppstår som en följd av att nytillkommande residualrättsinnehavare erhåller samma rätt som de förutvarande utan någon kostnad. Detta innebär ur investeringssynpunkt att det inte är tillräckligt att ett potentiellt investeringsprojekt genererar ett positivt kassaflöde för att det skall genomföras. Om detta samtidigt innebär fler residualrättsinnehavare kommer investeringen bara att genomföras om kassaflödet per residualrättsinnehavare ökar.

Jag menar att en variant av problemet med gemensam egendom är att i de fall när nya residualrättsinnehavare trots allt tillkommer utan att nettokassaflödet per medlem ökar, är de förutvarande residualrättsinnehavarna utsatta för vad som i aktiemarknadstermer brukar benämnas "utspädningseffekter", det vill säga att deras del av tillgångarna i företaget och kassaflödena från företaget minskar.

"Portföljvalsproblemet" uppstår eftersom residualrättsinnehavare i en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt har begränsade möjligheter att diversifiera sin portfölj av tillgångar. Det finns inte samma möjligheter till specialisering med avseende på risktagande, det vill säga fördelning av risken mellan individer med olika förmögenhet och riskpreferens, som när andelarna är föremål för handel på en marknad, och därför är riskfördelningen

ineffektiv. Residualrättsinnehavare tvingas vidare att bära risker som skulle kunna diversifieras bort.

"Beslutsfattarproblemet" uppstår i en ekonomisk organisation med en kooperativ residualrätt, eftersom det saknas en marknad för andelarna. Företagsledningen saknar beslutsregler för att avgöra vilka beslut som skall fattas, när olika residualrättsinnehavare har skilda preferenser, för t ex konsumtion och sparande.

"Uppföljningsproblemet" är knutet till agentproblematiken, som finns i alla de former av ekonomisk organisation där ägande och företagsledning är skilda åt. En följd av att företagsledningen inte träffas av de fulla förmögenhetsmässiga konsekvenserna av sina beslut är enligt de agentteoretiska modellerna att det uppstår intressekonflikter mellan företagsledningen och residualrättsinnehavarna. Furubotn/Pejovich (1972) sammanfattar synen i modellerna på följande sätt: Givet att konsumtion av fritid, attraktiva arbetsvillkor, tid att prata med arbetskamrater o d ingår i en individs nyttofunktion, och att denna konsumtion är svår att observera för uppdragsgivaren, kommer en betald uppdragstagare att ha incitament att konsumera dessa på uppdragsgivarens bekostnad. Detta kallas konsumtion via arbetet ("consumption on the job").

En särskild intressekonflikt som ägnats intresse i litteraturen är företagsledningens incitament att öka företagets storlek, även om detta inte är förenligt med välfärdsmaximering för ägarna. Detta kan ha flera orsaker. Ju större företag, desto större möjligheter till konsumtion via arbetet. En annan effekt är knuten till uppdragstagarens ersättning. Furubotn/Pejovich konstaterar att företagets storlek har betydelse för företagsledarens lön. Ju större tillgångar och personalstyrka, desto högre lön.

I de fall residualrätten är avskiljbar och föremål för handel

på en marknad finns mekanismer som reducerar agentkostnaderna. Uppföljningproblemet i en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt är en följd av att avsaknaden av en andrahandsmarknad för residualrätten bl a innebär att den kontinuerliga uppföljning av företag som sker på kapitalmarknaden genom olika former av finansanalys inte har någon motsvarighet för denna typ av företag. Det finns emellertid också marknadsmässiga mekanismer, som bidrar till att minska agentkostnaderna, som är oberoende av utformningen av residualrätten.

På aktiemarknaden prissätts andelarna i företaget och där ges möjlighet till omsättning av aktier till, relativt sett, låga transaktionskostnader. Aktiekurserna är signaler om förväntade kassaflöden från företaget till residualrättsinnehavarna. Detta innebär i sig en påtryckning gentemot beslutsfattarna att ta hänsyn till residualrättsinnehavarnas intressen. Om beslutsfattarna avviker alltför mycket från residualrättsinnehavarnas intressen kommer detta att resultera i att relativt sett fler andelar bjuds ut till försäljning vilket påverkar kurs sättningen negativt. Om det dessutom finns en take-overmarknad, där presumtiva företagsledningar konkurrerar med nuvarande företagsledning, kan (nya) kapitalplacerare byta företagsledning efter uppköp av andelarna i företaget (majoriteten därav) på andrahandsmarknaden. Ju lägre aktiekurser, desto lägre kostnad för en sådan aktion. Alchian/Demsetz (1972) betonar att det inte bara är utsikten att kunna byta företagsledning/strategi i sig, som eftersträvas av de nya intressenterna. Det kapitaliserade värdet av framtida förbättringar kommer dessutom att återspeglas i kursökningar, som kommer de nya intressenterna till godo.

I en ekonomisk organisationsform med en kooperativ utformning av residualrätt träffas inte heller företagsledningen av de fulla förmögenhetsmässiga effekterna av sina beslut. Agentkostnader uppstår. Alchian/Demsetz (1972) diskuterar

agentkostnaderna för dessa ekonomiska organisationsformer utifrån möjligheterna för residualrättsinnehavare att byta företagsledning ifall de inte skulle vara nöjda med den nuvarande. Fördelarna med att byta företagsledning, för dem som initierar förändringen, är mindre i ett sådant fall (än vid avskiljbar residualrätt), menar Alchian/Demsetz, eftersom värdet av framtida förändringar inte kapitaliseras i något värde av andelarna på en andrahandsmarknad, som kan komma dem som äger andelarna till godo. Nya presumtiva företagsledningars möjligheter att konkurrera med de existerande försvåras dessutom av att dessa ekonomiska organisationsformer kännetecknas av att flera andelar inte kan innehas av samma person. Man borde därför, enligt Alchian/Demsetz, förvänta sig större avvikelser från ägarnas intressen i dessa ekonomiska organisationsformer.

Furubotn/Pejovich (1972) diskuterar agentkostnaderna i en särskild typ av ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt (arbetarägda företag i Jugoslavien). Där sluter de anställda, via ett demokratiskt valt "arbetarråd" alla kontrakt. Furubotn/Pejovich ställer frågan om de anställdas kostnader för att följa upp ledningens beteende är lägre i jämförelse med i kapitalmarknadsföretag eftersom de själva deltar i produktionen. De konstaterar emellertid att så inte behöver vara fallet, eftersom de anställda kan förväntas ha mindre kunskaper om affärsmöjligheter jämfört med kapitalplacering på en marknad, och avsaknaden av de signaler en värdering av företaget på en marknad ger är ett annat faktum som kan tala mot det arbetarägda företaget.

Fama/Jensen (1983 a&b) diskuterar en ekonomisk organisationsform för vissa "finansiella aktiviteter" (företagens tillgångar är huvudsakligen av finansiell karaktär, Fama/Jensen nämner bl a försäkring och kapitalförvaltning) där, i likhet med (vad jag kallat) kooperativ residualrätt, residualrätten innehas av ett kollektiv av produktmarknadsintressenter. Ett viktigt särdrag

för denna ekonomiska organisationsform gentemot den kooperativa är att residualrätten på residualrättsinnehavarens anfordran är inlösenbar hos företaget, en s k inlösenrätt, till ett pris som bestäms enligt en på förhand uppgjord formel, en s k prissättningsformel. Prissättningsformeln anknyter till värdet på företagets tillgångar, medan residualrättsinnehavare vid en kooperativ utformning av residualrätt endast återfår sin insats vid utträde. Genomförandet av inlösen i ett sådant företag kan, enligt Fama/Jensen, liknas vid en partiell take-over eller likvidation i så måtto att företagsledningen fräntas kontrollen över dessa tillgångar. Rätten till inlösen kan utövas oberoende av övriga residualrättsinnehavares intressen. Detta kan ses i kontrast till situationen i kapitalmarknadsföretag, där kundreaktioner och kurssättning i och för sig ger signaler, men där dessa i avsaknad av ytterligare åtgärder som vidtas antingen internt eller på takeovermarknaden trots allt innebär att tillgångarna kvarstår under företagsledningens kontroll. Därmed skulle denna ekonomiska organisationsform ha en relativ fördel.

Fama/Jensen ställer upp hypotesen att denna ekonomiska organisationsform inte fungerar för "icke-finansiella" företag. Ett sådant företag skulle ådra sig stora kostnader när det skulle vara tvunget att sälja organisationsspecifika tillgångar (tillgångar med ett lägre andrahandsvärde utanför rörelsen) för att finansiera det kapitalbehov som uppstår vid inlösen. Innehavet av residualrätten i icke-finansiella företag medför vidare en rätt till ett osäkert framtida kassaflöde. I avsaknad av en andrahandsmarknad för andelarna finns inget pålitligt sätt att uppskatta värdet av residualrätten, och alla försök att fastställa utformningen av en prissättningsformel blir godtyckliga.

Det finns i de agentteoretiska modellerna inte påvisat några situationer där det finns entydiga fördelar med en kooperativ residualrätt (utan inlösenrätt) i jämförelse med en

avskiljbar residualrätt. Ekonomiska organisationsformer med en kooperativ residualrätt borde enligt Alchian/Demsetz (1972) i princip vara lämpliga för aktiviteter där större avvikelser från ägarnas intressen är önskvärda, och för vilka en ändrad företagsinriktning till följd av förändringar i marknadsvärdet av företagets tillgångar är mindre önskvärd.

En viktig iakttagelse beträffande dess potentiella nackdelar är emellertid att effekterna av utformningen av residualrätten på förhållandet mellan residualrättsinnehavare och företagsledning (uppföljningsproblemet) måste ses mot bakgrund av att det finns marknadsmässiga mekanismer, som kan bidra till att reducera agentkostnaderna, som är oberoende av utformningen av residualrätten. Sådana mekanismer är arbetsmarknaden för chefer och konkurrensen mellan företag (se Fama 1980). Dessa fungerar i alla ekonomiska organisationsformer och gör att det är svårt att fastställa genomslagskraften i agentproblematiken vid kooperativ residualrätt.

I företag som kännetecknas av ett särskiljande av ägande och företagsledning uppstår agentkostnader. Dessa måste hållas inom rimliga gränser. Fama/Jensen (1983 a) menar att sådana företag försöker att minimera agentkostnaderna genom att särskilja "decision management" och "decision control". Beslutsprocessen består, enligt Fama/Jensen, av fyra olika steg; 1) initiering, 2) ratificering, 3) implementering och 4) uppföljning. Initiering och implementering kan sammanföras i begreppet "decision management" och ratificering och uppföljning kan sammanföras i begreppet "decision control". De mekanismer som utnyttjas för att särskilja dessa delar av beslutsprocessen och därmed minska agentkostnaderna är "hierarkiska organisationsformer", "ömsesidig övervakning" och "styrelser". Hierarkiska organisationsformer minskar agentkostnaderna genom att agenter på högre nivå i organisationen ratificerar och följer upp agenter på lägre nivåer och utvärderar deras prestationer. Med "ömsesidig

övervakning" avses informell uppföljning inom företaget till följd av att agenter på lägre nivå aktivt söker karriärmöjligheter inom företaget, och som ett led i detta "utvärderar" överordnades beslut. Förekomsten av en styrelse ses som ett uttryck för att "decision management" och "decision control" särskiljs också på högsta nivå i företaget.

3.4 Kritik av agentteorin

Agentteorin har kritiserats för sina antaganden. Perrow (1986) formulerar denna kritik på ett tydligt sätt. Perrow delar upp agentteorin i två grenar. För det första består den av matematiska modeller med ett begränsat antal variabler, som inte utnyttjar empiriska data. För det andra består den av mer komplexa modeller som i viss omfattning utnyttjar empiriska data (jämför avsnitt 3.2). Han diskuterar endast de senare.

Neoklassisk teori jämför organisationen med en entreprenör. Dess förespråkare vet naturligtvis bättre, säger Perrow, men teorin arbetar på en förstoringsnivå där förenklingen kan ske. Det står varje teori fritt att välja förstoringsnivå och ignorera komplexiteten i nivåerna över och under den valda, enligt Perrow. Genom att välja en större förstoringsnivå, enskilda företag och beslutsfattare i dessa i stället för marknaden, vidareutvecklar agentteoretikerna den neoklassiska teorin. De ifrågasätter emellertid inte dess grundläggande antaganden, som avviker starkt från dem som ligger till grund för den sociologiska litteraturen om organisationer. Individerna är i fokus i stället för gruppen, strukturen eller kulturen. Individerna är en rationell nyttomaximerare, där nyttan ökar i proportion till ersättningen och minskar i proportion till arbetsinsatsen, i stället för att kännetecknas av målkonflikter, vaga värderingar, personliga bindningar till andra etc. Företaget eftersträvar effektivitet i den snäva bemärkelsen maximering av ägarnas välfärd, i stället för att ha ett vidare effektivitetsbegrepp, som exempelvis samhällets välfärd.

Även om alla teorier förenklar måste deras mest extrema förenklingar ligga ovanför och under den förstöringsnivå de arbetar på. På den valda nivån måste de vara innehållsrika och komplexa. Neoklassiska ekonomer rör sig medvetet på en abstraktionsnivå som ignorerar komplexiteten i en organisation. Detta är försvarbart när marknaden är i fokus, men knappast när det enskilda företaget står i centrum, hävdar Perrow.

Kontraktet står i centrum för agentteorin. Företaget är föga mer än en samling kontrakt som slutits mellan parterna och som kan sägas upp av endera parten. Perrow ifrågasätter om det finns några generella fördelar med att reducera komplexa fenomen som tillit, normer, tradition etc. till kontrakt. Kontrakt är viktiga ibland, ibland inte, menar han. Perrow menar också att den vikt modellerna fäster vid egenintresset är missvisande. Egenintressets betydelse för en individs beteende är inte kärnan i en organisation. Organisationsteorin har, med all rätt enligt Perrow, sysslut främst med strukturella problem. Egenintresset är emellertid av intresse som en variabel bland andra.

Perrow kritiserar också agentteorins ideologiska grund. Agentteorin bygger på en konservativ ideologi. Ett stort problem är att relationen mellan huvudman och agent inte är symmetrisk. Agentteorin antar att båda sidor fritt kan bryta ett kontrakt. Teorin antar vidare att det alltid är agenten som "maskar". Om huvudmannens handlande skulle ifrågasättas skulle detta emellertid innebära en fokusering på hans överläge gentemot agenten. Deras relation baseras på auktoritet i stället för frivillighet. Detta önskar inte agentteorins förespråkare. I agentteorin läggs ingen vikt vid den ojämlika fördelningen av makt och resurser i ekonomiska organisationer. En fara med agentteorin är, enligt Perrow, att man tolkar verkligheten i enlighet med denna teori samt att man uppträder som om dess antaganden gällde.

Sammanfattningsvis menar Perrow att det finns saker att lära av agentteorin, men som alla teorier har den också begränsningar. Teorins missvisning är emellertid enligt Perrow så stor att den förtar värdet av insikterna.

Moe (1984) kan sägas ha samma uppfattning som Perrow i det avseendet att han menar att det finns saker att lära av agentteorin, men att den också har begränsningar. Moe drar emellertid en annan slutsats av detta. Fördelen med de förenklade modeller av den typ som finns representerad inom agentteorin är, enligt Moe att organisationsfrågor kan formuleras på ett klart, precist sätt som tillåter utnyttjandet av konventionella ekonomiska metoder. En nackdel med en sådan ansats är å andra sidan att den ibland leder till en mycket komplex matematisk analys av triviala problem; formen överskuggar innehållet och analytiska frågor får ett eget liv som inte har mycket att göra med förklaring av empiriska fenomen. Det finns dock motverkande krafter till denna utveckling, hävdar Moe. En är den huvudsakligen icke-matematiska grenen av agentteorin. En annan motverkande kraft är den beteendevetenskapliga forskningen. Dess betoning av anpassning, lärande, sökande m m som viktiga aspekter av organisatoriska processer påminner om att de agentteoretiska modellerna bortser från mycket av vad en fullständig organisationsteori måste innefatta. En tredje motverkande kraft är existensen av verklighetens komplexa organisationer, vars egenskaper det i många fall tycks ligga bortom de förenklade modellernas förmåga att förklara (denna iakttagelse förefaller rimlig mot bakgrund av den diskussion som fördes i avsnitt 3.3 om alla problem vid en kooperativ residualrätt som föreligger enligt de agentteoretiska modellerna. En berättigad fråga är vad det är som gör denna form av ekonomisk organisation livskraftig i konkurrens med andra former. Det är ju ett ovedersägligt faktum att olika typer av kooperativa företag sedan länge existerar). Givet dessa motverkande krafter, och givet organisationsteorins bredare uppgift kommer den nuvarande entusiasm som kännetecknar det förenklade

agentperspektivet att ersättas av en metodologi där modellerna spelar en mindre framträdande, men integrerad roll, enligt Moe.

3.5 ICA-Rörelsen i ett agentteoretiskt perspektiv

I studiens syften ingår att dra slutsatser om betydelsen av ICA-Rörelsens ägandeform utifrån en agentteoretisk modell. Den agentteoretiska modell som beskrivits i detta kapitel behandlar företagets ekonomiska organisation i en relativt snäv bemärkelse (med utgångspunkt från de kontrakt som reglerar överskottsdelning och ledningsorganisation). En del intressekonflikter inom ICA-Rörelsen kan emellertid formuleras på ett förhållandevis precist sätt, och i vissa fall analyseras, m h j a den agentteoretiska modellen.

I denna studie identifieras följaktligen hur kontrakten för fördelning av ett eventuellt överskott samt ledningsorganisation ser ut inom ICA-Rörelsen och vilka kapital- och agentproblem som därvid eventuellt kan uppstå. För det första har det noterats att det faktum att en ICA-butik som regel ägs av den köpman som driver butiken (och som därmed får överskottet) skapar goda förutsättningar för ett större överskott än om köpmannen inte samtidigt varit ägare. En annan fördelning av överskottet skulle inte nödvändigtvis ge ett lika stort överskott, eftersom motivationen hos ICA-köpmannen inte skulle vara lika hög. Denna iakttagelse rör i agentteoretiska termer kontraktet för överskottsfordelning och kontraktet för ledningsorganisation i ICA-butiken. Ett företag som ägs av företagsledningen har lägre agentkostnader. Genom en detaljerad analys av dessa kontrakt kan klargöras vilka ICA-Rörelsens förutsättningar var i detta avseende och hur de förändrades under perioden.

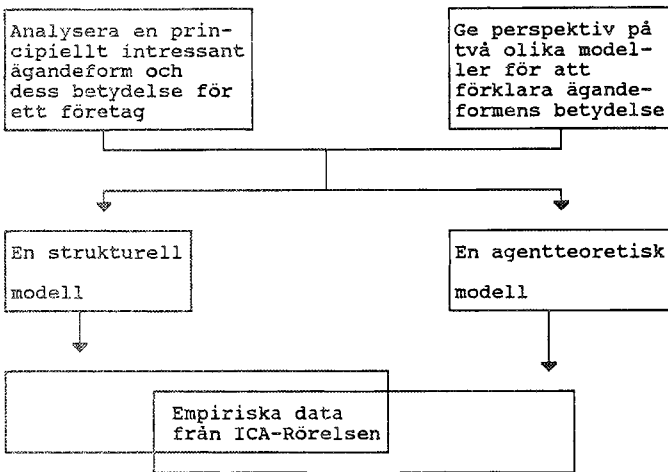
För det andra har det noterats att det finns något av en motsägelse mellan målsättningen att överskottet i ICA-Rörelsens verksamhet skall komma de enskilda ICA-köpmännen

tillgodo genom deras butiker, och å andra sidan målsättningen att överskottet skall användas för att stärka kollektivets intressen genom de övriga ICA-företagen. Denna iakttagelse rör i agentteoretiska termer kontraktet för överskottsfordelning i den enskilda ICA-butiken och kontraktet för överskottsfordelning i de övriga ICA-företagen. Genom en detaljerad analys av dessa kontrakt kan klargöras vilka ICA-Rörelsens förutsättningar var i dessa avseenden och hur de förändrades över tiden.

För det tredje har det noterats att de övriga ICA-företagen inte leds av ICA-köpmännen utan av en anställd företagsledning ("tjänstemannastyre"). Denna iakttagelse rör kontraktet för ledningsorganisation (och indirekt kontraktet för överskottsfordelning) i de övriga ICA-företagen. Genom en detaljerad analys av kontrakten för överskottsdelning och ledningsorganisation i övriga ICA-företag kan klargöras vilka ICA-Rörelsens förutsättningar var i detta avseende och hur de förändrades över tiden.

4. Metod

I ett första steg av insamlingen av empiriska data för forskningsprojektet gjordes en inledande kartläggning av ICA:s uppbyggnad i stort, dels av de finansiella beroendeförhållandena mellan de olika företagen, dels av de rörelsemässiga. Denna baserades huvudsakligen på externt publicerat material. Några intervjuer med ledande befattningshavare i de gemensamt ägda ICA-företagen utnyttjades också. Därefter utarbetades en preliminär strategi. Dess slutliga utformning i termer av kopplingen mellan syftena, de olika modellerna och det empiriska materialet sammanfattas i figur 4.1 nedan.



Figur 4.1 Kopplingen mellan studiens syften, de olika modellerna och det empiriska materialet

Studien utnyttjar två olika modeller parallellt, en strukturell modell av helheten och de enskilda delarna och en agentteoretisk modell av ekonomisk organisation. Analyserna utifrån dessa görs delvis med utgångspunkt från samma empiriska material, men vinklar data på litet olika sätt.

I studien särskiljs ett antal faktorer av huvudsakligen strukturell natur (affärsportfölj, organisatorisk struktur, ägandeform, pris- och finansieringspolitik) av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven (det andra steget i datainsamlingen). En del av de empiriska data av strukturell natur som används i samband med tillämpningen av den strukturella modellen utnyttjas också i samband med tillämpningen av den agentteoretiska modellen.

Vid sidan av dessa data av strukturell natur, som avser hela undersökningsperioden, särskiljs ytterligare data från några specifika tillfällen, s k "milstolpar" (det tredje steget i datainsamlingen). Dessa utnyttjas både i den strukturella och den agentteoretiska modellen.

4.1 Den strukturella modellen

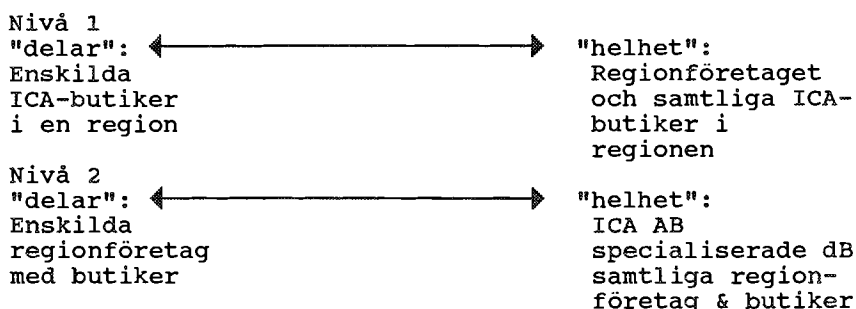
Undersökningsperioden omfattar åren 1948-1987. För undersökningsfrågorna viktiga uppgifter som gäller förhållandena före undersökningsperiodens början 1948 behandlas kortfattat för att ge den nödvändiga bakgrunden. En del av de under senare delen av undersökningsperioden rådande förhållandena är fortfarande giltiga. Undersökningsperioden behandlas emellertid konsekvent som avgränsad från den tid som förflutit därefter (beskrivningen av förhållandena görs i imperfektum, oavsett om de fortfarande är giltiga eller ej).

I de inledande kapitlen av denna studie gjordes endast distinktionen mellan ICA-butikerna och "övriga ICA-företag". Jag har i den strukturella analysen valt att diskutera

samspelet mellan helhets- och delperspektiven på två olika nivåer inom ICA-Rörelsen:

- 1) För det första finns ett samarbete mellan ett antal enskilda ICA-butiker inom ett geografiskt område och ett regionföretag i området.
- 2) För det andra finns ett samarbete på riksnivå mellan olika sådana regionföretag.

Regionföretaget tillsammans med samtliga ICA-butiker i regionen utgör i första fallet "helheten", i det andra utgör de en "del" i en större "helhet" (se fig. 4.2 nedan).



Figur 4.2 Det finns två nivåer vid analysen av samspelet mellan helhets- och delperspektiven

Denna uppdelning på två nivåer är inte invändningsfri. Det finns beroendeförhållanden mellan de två nivåerna. Uppdelningen ger emellertid möjlighet att analytiskt renodla frågeställningen och förtydligar vissa empiriska iakttagelser.

För studien av samspelet på nivå 1 inhämtades av forskningsekonomiska skäl empiriska data i första hand från en region; regionföretaget Hakon och ICA-butikerna i Hakonsregionen. Det finns flera motiv till att välja Hakon. Hakon är det äldsta och största regionföretaget. Andra regionföretag organiserades efter Hakons mönster. Likheterna mellan Hakon och de övriga regionföretagen i de avseenden som

är av betydelse för denna studie bedömdes vara stora (vissa jämförelser gjordes mellan regionföretagen med avseende på empiriska data).

Jag har valt att i så stor utsträckning som möjligt konsekvent använda samma begrepp för detalj- och partihandelsföretagen under hela undersökningsperioden, och oavsett vilken nivå inom ICA-Rörelsen som diskuteras. Detaljhandelsföretagen kallas i studien genomgående för "ICA-butiker" och deras företagsledare för "ICA-köpman". Under den tidigare delen av undersökningsperioden var detta inte några vedertagna begrepp. Detaljhandelsenheterna inom Hakonsområdet kallades "den till Hakon anslutna detaljhandeln" etc. Partihandelsföretagen kallas i studien genomgående för "regionföretag". Detta begrepp uppstod egentligen först 1972. Dessförinnan kallades partihandelsföretagen "inköpscentraler". De tre regionföretagen kallas "Hakon", "Eol" och "Essve". Partihandelsföretagens lokala underenheter kallas i studien genomgående för "distributionscentraler (DC)". Under den tidigare delen av perioden var inte heller detta något vedertaget begrepp. Dessa enheter kallades "försäljningskontor" respektive "filialkontor" (de mindre). De företag inom ICA-Rörelsen som inte direkt sysslar med parti- och detaljhandel kallas för "centralorganisationen" respektive "de specialiserade dotterbolagen". Centralorganisationen omnämns "ICA AB".

Denna standardisering av begreppen har den nackdelen att vissa nyansskillnader riskerar att gå förlorade. När begreppet "regionföretag" används i en diskussion som gäller förhållandena under den tidigare delen av undersökningsperioden ger det andra associationer beträffande partihandelsföretagets förhållande gentemot andra företag inom ICA-Rörelsen än det mer neutrala "inköpscentral". Denna nackdel uppvägs dock mer än väl av de fördelar i form av överskådlighet och jämförbarhet som ett konsekvent användande av samma begrepp innebär. Avsteg från denna regel görs vid direkta citat.

I ett första steg av analysen av hur ICA-Rörelsen hanterat samspelet mellan helhets- och delperspektiven görs en uppdelning på rörelsemässiga och finansiella faktorer. Sedan integreras i ett andra steg rörelsemässiga och finansiella aspekter. Analysen av hur samspelet mellan helhets- och delperspektiven i rörelsemässiga frågeställningar förändrats över tiden utnyttjar data beträffande affärsportföljens sammansättning och företagsgruppens organisatoriska struktur.

Den viktigaste källan för dessa data är företagens årsredovisningar 1948-87. De innehåller, förutom sifferuppgifter, som har utnyttjats för sammanställningar och beräkningar, en stor mängd information av kvalitativ natur om företagets verksamhet. Data beträffande sammansättningen av affärsportföljen baseras på uppgifter i årsredovisningarna under perioden om vilka företag som ingick i ICA-Rörelsen, vilka verksamheter de bedrev samt deras storlek (omsättning). Detta innebär begränsningar i ett par avseenden, dels särredovisas inte alla verksamheter, dels tas ingen hänsyn till skillnader mellan olika verksamheter med avseende på kapitalbehov per försäljningskrona. Den organisatoriska strukturen analyseras utifrån uppgifter i årsredovisningarna om överföringar av bolag mellan olika ICA-företag och om funktionsöverföringar mellan olika ICA-företag. En uppdelning görs mellan a) traditionell parti- och detaljhandel och b) övrig verksamhet utanför denna.

Analysen av affärsportföljens sammansättning och företagsgruppens organisatoriska struktur över tiden kompletteras av uppgifter om bakgrunden till denna utveckling. Dessa baserar sig på de förklaringar som ges i årsredovisningarna, de ovannämnda intervjuerna med ledande befattningshavare inom ICA-Rörelsen och analyser av dagligvarumarknaden som publicerats i olika sammanhang. Dessa analyser av dagligvarumarknaden omfattar totalmarknadens

utveckling, utvecklingen av olika företagsgrupperingars marknadsandelar samt utvecklingen av institutionell integration på marknaden. Det empiriska materialet avseende dagligvarumarknaden i dess helhet är således sammanställt från i andra sammanhang tidigare publicerade uppgifter. Detta görs av forskningsekonomiska skäl.

En nackdel med att sammanställa uppgifter från olika källor är att uppgifterna vanligen inte är helt jämförbara i olika avseenden. I Koncentrationsutredningen (1968) konstaterades att det visserligen finns ett rikt material som behandlar handelns utveckling, men att det är svårt att jämföra olika studier på grund av olikheter i terminologi och klassificering. Min uppfattning är emellertid att man utifrån uppgifter från olika källor kan få en uppskattning av förhållandena som är tillräckligt bra för att man skall kunna analysera de rörelsemässiga faktorerna av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven.

Analysen av hur samspelet mellan helhets- och delperspektiven i finansiella frågeställningar förändrats över tiden utnyttjar data beträffande ägandeformer, pris- och finansieringspolitik. Data beträffande ägandeformerna baseras på uppgifter i årsredovisningarna och, för ICA-butikerna, standardiserade avtal. Data beträffande pris- och finansieringspolitiken bygger på data från olika ekonomiska utredningar. Material har hämtats från fyra utredningar av denna typ som genomfördes under perioden. Dessa utredningar benämnes fortsättningsvis "Framtidsutredningen" (1954), "Finansieringsutredningen" (1961), "Ekonomiutredningen" (1966) respektive "Kapitalutredningen" (1975). Framtidsutredningen och Finansieringsutredningen behandlar ett enskilt regionföretag (Hakon), medan de övriga två utredningarna behandlar hela ICA-Rörelsen. Data beträffande pris- och finansieringspolitiken bygger dessutom på empiriska data beträffande lönsamhet, finansiering och tillväxt från ett av regionföretagen (Hakon). Analysen betonar sambanden mellan

— dessa faktorer. Den omfattar en längre tidsperiod (1948-87), och görs med utgångspunkt från redovisningsmått och -samband. Metoden utnyttjas i bl a Bertmar/Molin (1977) och Werding (1979) och begreppsapparaten sammanfattas av Johansson (1983).

Det finns fall när beslut som påverkade samspelet mellan helhets- och delperspektiven fattades inom ICA-Rörelsen som kan tolkas relativt entydigt. Det framgår direkt av uttalanden i samband med beslutet eller indirekt genom karaktären på den diskussion som fördes eller genom själva beslutets natur att det fattades utifrån ett helhetsperspektiv. Besluten ledde också till att beroendeförhållanden mellan delarna uppstod eller förstärktes och medförde en förväntad ökad betoning av helhetsperspektivet.

När iakttagelser om förändringar i perspektiv baseras på en analys av beroendeförhållanden mellan delarna finns ofta ett större utrymme för alternativa tolkningar av samspelet mellan helhets- och delperspektiven. En orsak till detta kan vara att effekten av förändringen av någon strukturell faktor, exempelvis ägandeformen, är avhängig utformningen av en annan strukturell faktor, exempelvis finansieringspolitiken. I ett sådant fall är det inte meningsfullt att analysera effekten av var och en av dessa förändringar. Den sammanlagda effekten bör analyseras i stället.

Det är viktigt att klargöra att möjligheten att fastställa riktningen på en förändring inte säger något om vad som i absoluta termer är en stark/svag betoning av olika perspektiv. Detta kan innebära tolkningssvårigheter om effekterna av flera förändringar skall vägas mot varandra.

Andra fall som är mer svårtolkade är när beslut, som i och för sig fattats utifrån ett delperspektiv, indirekt och på sikt får sådana konsekvenser att beroendeförhållanden mellan delarna gör att det blir naturligt att anlägga ett helhetsperspektiv.

Det tredje steget i insamlingen av empiriska data bygger på en uttalad uppfattning om i vilka sammanhang målkonflikter mellan olika intressen och samspelet mellan olika perspektiv framgår som tydligast. Målkonflikter markeras tydligast vid de särskilda tillfällena när viktiga beslut fattas beträffande företagets framtida inriktning, "milstolpar".

Definitionen av dessa milstolpar är en central fråga. Enligt Donaldson & Lorsch (1983) fattas ständigt olika beslut i ett företag. Dessa dagliga beslut kan sedan, retrospektivt över en längre tidsperiod, sägas reflektera företagets strategi. Med detta synsätt blir milstolparna få och svåra att urskilja. Även större förändringar får karaktären av en stegvis omorientering. Vid vissa tillfällen uppstår dock dramatiska situationer där företaget upplevs stå inför ett vägval (även om dessa val oftast bara är en naturlig följd av många informella diskussioner och mindre beslut som föregått dem), menar Donaldson & Lorsch.

Det är inte självklart att en analys av ett antal milstolpar ger en heltäckande bild av målkonflikter mellan olika intressen och samspelet mellan olika perspektiv. Det är tänkbart att viktiga målkonflikter inom ett företag kan leda till att några milstolpar över huvud taget aldrig uppstår eftersom olika intressen neutraliserar varandra. I detta fall framstod dock på ett tidigt stadium de förändringar som föreföll att kunna klassificeras som milstolpar (och som senare valdes) som tillfällena när målkonflikter mellan olika intressen och samspelet mellan olika perspektiv markerades tydligt.

Vad som klassificeras som en milstolpe är i viss grad beroende av tidsperspektivet. En händelse som tycks framträdande i ett femårsperspektiv kan tyckas vara av underordnad betydelse om man ser över flera decennier. Ju längre tidsperiod som betraktas, desto större borde möjligheten att identifiera milstolpar vara. Tidsperspektivet i denna studie, fyrtio år,

ger enligt min uppfattning ett bra utgångsläge i detta avseende. En självklar nackdel med ett långt tidsperspektiv är emellertid att de händelser som ligger längre tillbaka i tiden oftast är svårare att dokumentera. De skriftliga källorna är vanligen färre och människors minnesbilder otidigare.

Milstolparna valdes från två utgångspunkter. För det första skulle de vid respektive tidpunkt framstå som förändringar av stor betydelse för företagets framtid. För det andra skulle de ha ett tydligt inslag av samspelet mellan helhets- och delperspektiven från finansiella aspekter. De tre milstolpar som analyserades ("Hakonsgiven", "ICA-avtalet" och "ICA-koncernen") framstod som givna kandidater från dessa utgångspunkter. De representerar tillsammans samspelet mellan helhets- och delperspektiven på både nivå 1 och nivå 2. Några alternativ som skulle ha kunnat ersätta någon eller några av dessa bedömdes inte finnas. Om någon annan milstolpe skulle ha analyserats skulle antalet ha behövt utökas. Tre milstolpar bedömdes vara ett tillräckligt antal för att uppnå syftet med analysen.

Erfarenheterna från den strukturella analysen låg till grund för utformningen av milstolpesanalysen. Detta material gav förutsättningar för en djupare förståelse av de olika frågeställningarna. Den kan ses som ett led i en strävan att försöka undvika att en ansats som bygger på en undersökning av ett fåtal tillfällen skall bli alltför ytlig eller kortsiktig.

Milstolparna analyserades med hjälp av sekundärdata i form av externt publicerat material samt interna protokoll och PM. I ett fall studerades protokoll, som in extenso återger yttrandena från sammanträdena med den kommitté som hade till uppgift att bereda frågorna kring denna milstolpe. Detta ger en möjlighet att följa resonemangen på detaljerad nivå. Dessutom genomfördes några intervjuer med personer som varit verksamma inom ICA-Rörelsen och som har ingående kännedom om dessa förändringar i syfte att kontrollera vissa sakuppgifter och tolkningen av de olika milstolparna.

Det är vanligt att "anonymisera" företag som blir föremål för vetenskapliga studier där för företaget känsliga frågeställningar berörs. Forskare får tillgång till fullständig information och garanterar i gengäld att behandlingen av informationen blir konfidentiell. Någon sådan "anonymisering" (på företagsnivå) hade givetvis inte varit särskilt meningsfull i detta fall. Detta skulle kunna innebära risk för att för forskningsfrågan väsentlig information inte ställts till förfogande eller att information visserligen lämnats men att detta inte återspeglas i behandlingen av frågeställningen i studien. För att undvika detta säkerställdes på ett tidigt stadium företagets oreserverade medgivande att medverka i studien på forskningsmässigt acceptabla villkor.

4.2 Den agentteoretiska modellen

Vid en tillämpning av det agentteoretiska synsättet på detaljerad nivå är ICA-köpmännen i vissa relationer huvudmän och i andra agenter. Det gemensamma för de kontrakt som studeras är att ICA-köpmannen i en övergripande mening är en part i dem. ICA-köpmännen är huvudman och tjänstemännen i ICA-företagen är agenter i en övergripande mening. Eventuella svårigheter att fastställa ett renodlat huvudman/agentförhållande är för övrigt av underordnad betydelse, menar Jensen/Meckling (1976). Deras ståndpunkt är att agentproblemen existerar även om det inte finns något renodlat huvudman/agent-förhållande.

Clark (1985) kritiserar de agentteoretiska modellerna för att de behandlar kontrakten som om de slöts mellan fysiska personer, när de i själva verket i många fall sluts mellan juridiska personer. Detta är en viktig iakttagelse. Även om intresset i den agentteoretiska modellen fokuseras på individen är det vid en analys på detaljerad nivå inte

oväsentligt att kontrakten de facto vanligen sluts med en juridisk person. De flesta företag är ju självständiga juridiska personer. Den juridiska företagsformen är av betydelse eftersom olika juridiska företagsformer lyder under skilda bolagsrättsliga regleringar (och dessa kan sägas ange de yttre ramarna för vilka kontrakt som kan slutas).

Jag menar emellertid att denna begränsning kan överkommas genom en vidareutveckling av modellerna med bibehållande av deras grundläggande antaganden. Valet av juridisk företagsform kan ses som en del av kontraktutformningen som är gemensam för många av kontrakten i ett "företag". Begreppet "ekonomisk organisationsform" är emellertid inte synonymt med den juridiska företagsformen (även om skilda företagsformer ofta har olika ekonomisk organisation). Inom ramen för en viss företagsform, till exempel aktieföretaget, kan kontrakten mellan intressenterna utformas på väsentligt olika sätt.

Eftersom många av kontrakten de facto sluts mellan en privatperson och en juridisk person (ICA AB, ett specialiserat dotterbolag, ett regionföretag, en ICA-butik etc.) eller mellan två juridiska personer kommer en betydande variationsrikedom med avseende på kontraktsparter och kontraktutformning att uppstå på en mer detaljerad nivå.

Vid detaljerade studier av specifika kontrakt är en viktig fråga vad som skall antas ingå i kontraktet. En möjlighet är att inkludera endast formella kontrakt, det vill säga skriftliga avtal mellan två (eller flera) parter. En annan möjlighet är att också ta med informella kontrakt i analysen. Vad som avses med informella kontrakt måste då specificeras. Med informella kontrakt kan avses allt från de lagregler som gäller för en viss juridisk företagsform till underförstådda överenskommelser om hur parterna skall uppträda. Jag väljer att inkludera skriftliga avtal mellan två parter beträffande överskottsdelning och/eller ledningsorganisation. Jag tar också med "standardiserade kontrakt" av typen lagregler för en

viss juridisk företagsform (det antas att i och med valet av företagsform har det avtalats att följa vissa givna regler för överskottsdelning och ledningsorganisation). Bland kontrakten ingår också andra dokument som reglerar en organisation, till exempel bolagsordning och stadga. För tolkningen av vissa av ovannämnda kontraktstyper inkluderas också andra objektivt verifierbara observationer, till exempel fördelningen av aktierna respektive rösterna i ett aktiebolag.

I de agentteoretiska modellerna görs vanligen inte någon distinktion mellan olika sätt att utforma prispolitiken. Modellerna utgår från att det finns ett givet marknadspris för företagets produkter. Rohdes exempel som återgavs i avsnitt 2.1 belyser på ett utmärkt sätt den nära kopplingen mellan prissättningen och överskottsfordelningen i en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt. Ett viktigt särdrag för en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt är sättet att tillföra residualrättsinnehavaren residualen. Med en kooperativ residualrätt där ägaren samtidigt är kund kan en del av den förväntade residualen tillföras residualrättsinnehavaren/kunden redan vid köptidpunkten i form av en prisnedsättning. Det är möjligt att överföra residualen, eller delar därav, i de övriga ICA-företagen till ICA-butikerna via försäljningspriserna. En fråga blir därmed på vilket sätt residualen tillförs ICA-köpmännen, via prissättningen gentemot ICA-butikerna eller via utdelning till ICA-köpmännen i deras egenskap av ägare. De "kontrakt" som rör varuhandel mellan olika ICA-företag blir viktiga jämsides med kontrakten för överskottsfordelning. Med "kontrakt" för varuhandel avses de grundläggande principerna för prissättningen mellan olika ICA-företag.

Enligt modellens enkla logik innebär det faktum att den ekonomiska organisationsform som ICA-företagen representerar existerar, att den har fördelar jämfört med alternativa ekonomiska organisationsformer. De olika kontrakten kan emellertid inte betraktas fristående utan det är viktigt att

göra en samlad bedömning av effekterna av flera kontrakt. ICA-Rörelsen som helhet kan ha fördelar jämfört med andra ekonomiska organisationsformer för att distribuera dagligvaror.

4.3 Perspektiv på modellerna

Denna studies andra syfte är att ge perspektiv på två olika modeller för att förklara ägandeformens betydelse för ett företag. Detta sker genom att tillämpa dem på empiriska data på detaljerad nivå.

Friedman (1953) särskiljer två olika egenskaper hos en teori. En teori kan för det första utnyttjas för att generera hypoteser som sedan kan jämföras med empiriska observationer.

Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation befinner sig i ett relativt tidigt utvecklingsstadium (detta gäller i än högre grad för modellen av helheten och delarna). Det är inte meningsfullt att generera hypoteser och testa dessa i egentlig mening. En sådan ansats förutsätter för övrigt ett annat empiriskt material än det jag har. I bästa fall kan min ansats ge en antydning om hur en framtida mer strikt hypotesgenerering och hypotesprövning utifrån modellen skulle kunna ske.

Friedman (1953) menar emellertid att en teori också kan ses som ett språk som utvecklats för att främja ett systematiskt sätt att resonera. Den kan liknas vid ett klassificeringssystem, och bör bedömas efter samma kriterier som ett sådant system (klara och precisa definitioner av klasserna, heltäckande klassindelning, möjlighet till entydiga klassificeringar av observationerna etc.). Detta resonemang kan överföras på modellerna. Ett sätt att ge perspektiv på dem är att utnyttja dem för att beskriva ett heterogent empiriskt material.

De empiriska data som unyttjas för analysen utifrån modellen av helheten och delarna utnyttjas också för analysen utifrån den agentteoretiska modellen. De olika ICA-företagen klassificeras enligt modellerna. Viktiga egenskaper enligt modellerna för skilda ekonomiska organisationsformer relateras till empiriska iakttagelser i ICA-företagen. Detta är ett sätt att ge perspektiv på de agentteoretiska modellerna av ekonomisk organisation.

Hägg m fl (1977) konstaterar att i en modell ingår ett urval av faktorer, och ett urval av samband mellan dessa, som svarar mot aspekter av verkligheten. Alla modeller är förenklingar. Förenklingarna är emellertid av olika karaktär. Olika modeller skiljer sig åt med avseende på vilken vikt de fäster vid olika faktorer och olika samband. Ett annat sätt att ge perspektiv på modellerna är att fokusera på skillnader i detta avseende.

Det är möjligt att ge en närmare belysning av de agentteoretiska modellerna genom att detaljerat granska några specifika "kontrakt". Milstolparna är av stor betydelse för utvecklingen av ägandeformen inom ICA-Rörelsen. Milstolparna kan analyseras med utgångspunkt från de "kontrakt" de utgör. Detta ger möjlighet att göra ytterligare iakttagelser kring de agentteoretiska modellerna. Jag studerar hur kontrakten faktiskt tillkommer samt vad som påverkar deras detaljutformning.

5. Viktiga händelser och förhållanden före undersökningsperioden

Undersökningsperioden tar sin början 1948. Frågor beträffande företagets affärsportfölj, organisatoriska struktur, ägandeform samt pris- och finansieringspolitik var givetvis inte några nya företeelser som uppkom först under den studerade perioden. De hade funnits tidigare.

Detta gäller inte minst för frågeställningar på "nivå 1". Företaget Hakon hade bedrivit verksamhet i ca trettio år. Nygren (1965) beskriver hur det hela började. 1917 startade AB Hakon Swenson sin verksamhet i Gävle genom övertagande av en rörelse. 1918 påbörjades verksamhet i Västerås. Senare samma år öppnades avdelningskontor i Karlstad och Borlänge. 1922 utvidgades verksamheten i Västerås. För att bättre kunna betjäna kundkretsen i Västergötland inrättades 1924 ett lager i Lidköping, sorterande under Karlstad-kontoret. Detta blev en stor framgång liksom etableringen i Uppsala. Sedan byggdes kontorsnätet ut bit för bit, i vissa fall genom övertagande av befintliga partihandelsrörelser.

Ägandeformen i Hakon hade undergått betydande förändringar. Nygren (1965) konstaterar att redan från starten när Hakon Swenson tillsammans med några andra bildade ett partihandelsföretag var tanken att få uppslutning för ekonomisk intressegemenskap bland detaljister för att kunna konkurrera med konsumentkooperationen. 250 detaljhandlare fanns bland aktietecknarna.

Företagets grundtanke var "Erfarenhet från engroshandelns

område i nära liering med detaljhandelns köpkraft och med kapitaltillskott från båda parter". Aktietecknare förutom köpmännen var företagets grundare. Wirsäll (1988) berättar att Hakon Swenson egentligen var motståndare till att tjänstemän skulle vara delägare. Det var emellertid nödvändigt i starten för att visa att han trodde på företaget och idén. Det gjorde det lättare "att hävda ett längre perspektiv än det närmaste årets omsättning".

Vid 1931 års bolagsstämma framlades planer för ett utvidgat samarbete mellan parti- och detaljhandel. Samarbetet innebar att genom en utbyggnad av Hakons skulle man skapa ett "köpmännens eget inköpsorgan". Köpmännen erbjöds att allmänt ingå som delägare i Hakon. Hakon fick genom en nyemission 1931-32 1212 nya detaljhandlare som aktieägare. Antalet delägare inom kundkretsen uppgick därmed till ca 1500 (se vidare Nygren 1965).

Det är en viss nyansskillnad mellan "Erfarenhet från engroshandelns område i nära liering med detaljhandelns köpkraft och med kapitaltillskott från båda parter" och "köpmännens egen inköpscentral". Det hade skett en tyngdpunktsförskjutning gentemot ett större köpmannainflytande.

"Erfarenhet från engroshandelns område..." hade sålunda från början varit en ledstjärna för Hakon. Initiativtagare var en grosshandlare med detaljhandelskunnande. Wirsäll (1988) menar att det var naturligt att denne skulle leda företaget. Detta skedde tillsammans med anställda tjänstemän. Köpmännen hade majoritet i styrelsen, och representerades också i s k förtroenderåd som höll löpande kontakt med företagsledningen.

För att planerna på en utbyggnad av Hakons skulle kunna förverkligas var det nödvändigt att köpmännen koncentrerade sina inköp till Hakon. 1935 tillkom Hakonsmärket som en gemensamhets- och samarbetssymbol. Det ökade samarbetet mellan

regionföretaget och butikerna bör ses mot bakgrund av konkurrenternas beteenden. Den viktigaste av dessa var konsumentkooperationen. Dess uppkomst och utveckling beskrivs i Kooperationsutredningen (1979). De första konsumentföreningarna hade tillkommit redan på 1850-talet, och 1899 bildades Kooperativa Förbundet (KF). 1905 ombildades KF till en affärsdrivande kooperativ partihandelscentral, vilket lade grunden till en samordning mellan parti- och detaljhandel. Lokala försäljningskontor upprättades för att förmedla föreningarnas kontakt med KF:s centralt inköpande varuavdelningar.

Det fanns emellertid samarbetssträvanden också på andra håll än inom ICA-Rörelsen (och inom konsumentkooperationen). Det som långt senare skulle bli det s k "tredje blocket" har sitt ursprung i Aktiebolaget Svenska kolonialvarugrossister (ASK). ASK uppstod 1937 som ett gemensamt inköpsbolag för fristående kolonialvarugrossister. Wirsäll (1988) berättar att ASK vid starten hade 137 medlemsföretag. I Koncentrationsutredningen (1968) konstateras att ASK:s främsta uppgift var att sluta fördelaktiga ramavtal med grossisternas leverantörer. Varubeordring skedde direkt från grossist till leverantör, medan ASK stod för faktureringen. De flesta av ASK:s medlemsföretag var små och arbetade på lokala marknader. Övervägande delen av ASK-grossisterna bedrev tidigt en med detaljistledet integrerad verksamhet. Frivilliga detaljistkedjor grupperades kring dem. Formellt utgick initiativet till detta från detaljistledet, men reellt torde grossistledet ha spelat en stor roll för att få samarbetet till stånd. Inom ASK:s intressesfär fanns en detaljistgrupp som hade sitt ursprung i detaljistkedjan "Blå Fönstret", som bildades 1935 och bestod av samtliga kunder till partihandelsföretaget Manne Tössberg (sedermera Favör - se vidare Orre 1985 för en detaljerad beskrivning av ASK:s utveckling).

Inte heller frågeställningar på nivå 2 var "nya" för

undersökningsperioden. Hakons verksamhet var begränsad områdesmässigt. Även på andra ställen följdes liknande linjer. 1922 bildades AB Svenska Varor (sedermera AB Speceristernas Varuinköp - det vill säga Essve) i Stockholm som en inköpscentral för huvudstadens speceri och livsmedelshandel. Nygren (1965) konstaterar att detta företag från början inriktades på en slags samköpsrörelse, och inte ägdes av kunderna. Så småningom blev emellertid verksamheten allt mer lik Hakonbolagets (se vidare Rock 1971 för en beskrivning av Essves uppkomst). I Sundsvall ombildades AB Gottfrid Sjöman & Co till ett eget inköpsorgan för köpmännen i Medelpad. På samma sätt bildades Örebro Köpmanna, som koncentrerade sin verksamhet till Örebro och den närmaste omgivningen. Både Örebro Köpmanna och Gottfrid Sjöman & Co uppgick sedermera i Hakon. Emil Clemedtson, chef för AB Ekström & Leffler i Göteborg (och samtidigt ordförande i Sveriges Grossistförbund) ombildade 1938 sitt företag, efter mönster av Hakon, till en inköpscentral för detaljhandeln i västra och södra Sverige under namnet AB Eol (se vidare Allberg 1976 för en detaljerad beskrivning av Eols uppkomst). 1938 tillkom ett liknande företag i Norrland, Nordsvenska Köpmannabolaget AB, grundat efter ombildande av K.J.Karlsson i Östersund.

Allt detta innebar en ökad betoning av helhetens perspektiv. Ett samarbete kom omedelbart till stånd mellan de fyra inköpscentralerna. Eol och Nordsvenska Köpmannabolaget organiserade på kort tid ett filialnät efter Hakons mönster. Samarbetet tog sig vidare uttryck i dels ett gemensamt ägt företag, Inköpscentralernas AB ICA, och dels en förbindelselänk i det ideella samarbetet, ICA-Förbundet. Inköpscentralerna tecknade också aktier i varandra.

Frågan om en sammanslagning av inköpscentralerna kom upp. Wirsäll (1988) berättar att Eols ledning i slutet av 30-talet i samband med diskussionerna om ett samarbete mellan inköpscentralerna föreslog en sammanslagning av Hakon och Eol med Hakon Swenson som företagsledare. Hakon Swenson avvisade

emellertid förslaget därför att det skulle bli ett alltför stort företag. De finansiella påfrestningarna skulle bli för stora. 1945 återkom frågan om en sammanslagning, den här gången mellan alla fyra inköpscentralerna, men Hakon Swenson avvisade återigen förslaget med motiveringen att det skulle bli för stort.

Ett antal gemensamma satsningar på nivå 2 inom övriga verksamhetsområden hade också genomförts före undersökningsperiodens början. 1938 startade Köpmannatjänst. 1942 startade ICA-Förlaget. 1942 startade ICA Industrier. 1942 startade ICA Restauranger. 1945 ICA Frukt och grönsaker (se vidare avsnitt 6.3 nedan för en beskrivning av dessa företag). Utvidgningen av rörelsen till angränsande verksamheter skall ses mot bakgrund av bland annat KF:s satsningar på industriell verksamhet.

KF utvecklades från att enbart ha sysslat med försäljning av livsmedel till att också bedriva industri och handel. Företaget hade tidigt en viss lokal tillverkning av bröd och charkuterier, men den industriella tillverkningen upptogs på allvar på 1920-talet. Under 1920-, 30- och 40-talet startades eller förvärvades ett betydande antal tillverkande företag (se Kylebäck 1983).

6. Perspektivförändringar i rörelsemässiga frågor

I kapitel 2 presenterades en begreppsapparat där rörelsemässiga beslut är av betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv. De rörelsemässiga besluten är viktiga i sig. De får också indirekt finansiella konsekvenser genom att de påverkar storleken på det totala kapitalbehovet i företagsgruppen och dess fördelning på olika företag, via affärsportföljens sammansättning och företagets organisatoriska struktur. Detta synsätt skall här till att börja med tillämpas på nivå 1 inom ICA-Rörelsen. Jag särskiljer tre typer av förändringar som påverkar detta samspel i rörelsemässiga frågor. Dessa är förändringar i formerna för inköp och distribution, funktionsöverföringar och utvidgning av rörelsen till angränsande verksamheter. Dessa faktorer är inte oberoende.

Ett samarbete mellan ett antal detaljister och ett partihandelsföretag inriktas naturligen i första hand på de aktiviteter där detalj- och partihandel möts; detaljhandelns inköp är partihandelns försäljning. Utformningen av försäljning och distribution påverkar samspelet mellan helhets- och delperspektiven. En utformning av försäljning och distribution som syftar till att skapa största möjliga flexibilitet beträffande butikernas inköp innebär en betoning av de enskilda delarnas perspektiv. En utformning av försäljning och distribution som däremot kopplar butikernas inköp till partihandelsföretaget innebär en betoning av helhetsperspektivet.

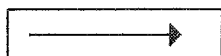
Valet av inom vilka organisatoriska enheter olika funktioner skall utföras påverkar samspelet mellan helhets- och delperspektiven. En organisation där var och en av de enskilda butikerna utför i detaljistledet förekommande rörelsemässiga funktioner innebär en betoning av de enskilda delarnas perspektiv. En organisation där vissa rörelsemässiga funktioner i detaljistledet utförs av butikerna gemensamt innebär en betoning av helhetsperspektivet. När det etableras ett samarbete mellan ett antal detaljister inom ett geografiskt område och ett partihandelsföretag i området, kan partihandelsföretaget bli den organisatoriska enhet inom vilken de för detaljhandeln gemensamma aktiviteterna utförs. I ett sådant fall kan det rörelsemässiga beroendet formuleras på följande sätt:

partihandelsföretaget utför vissa traditionella detaljhandelsaktiviteter för att möjliggöra samordning

Ett samarbete mellan detalj- och partihandel kan utsträckas till att också omfatta aktiviteter utanför traditionell detalj- och partihandel, men av gemensamt intresse för båda. Detta gäller exempelvis för aktiviteter i tidigare led i distributionskedjan. Detta påverkar samspelet mellan helhets- och delperspektiven. En koncentration av rörelsen till traditionell parti- och detaljhandel innebär en betoning av delperspektivet. En utvidgning av rörelsen till angränsande verksamheter varvid nya delar tillkommer och nya beroendeförhållanden uppstår innebär en betoning av helhetsperspektivet. Om partihandelsföretaget är den organisatoriska enhet till vilken de gemensamma aktiviteterna förlagts kan även dessa nya verksamheter utföras inom partihandelsföretagets ram.

Effekterna av förändringar i formerna för försäljning och distribution, funktionsöverföringar och utvidgning av verksamheten på samspelet mellan helhets- och delperspektiven på nivå 1 inom ICA-Rörelsen sammanfattas i figur 6.1 nedan.

Betoning av helhetens
perspektiv



- | | |
|---|---|
| # Formerna för inköp och distribution är sådana att de medger största möjliga flexibilitet för butikernas inköp | # Formerna för inköp och distribution är sådana att de kopplar butikernas inköp till regionföretaget |
| # butikerna utför var och en alla i detaljistledet förekommande rörelsemässiga aktiviteter | # vissa rörelsemässiga aktiviteter i detaljistledet överförs till regionföretaget |
| # verksamheten koncentreras till traditionell parti- och detaljhandel | # rörelsen utvidgas till angränsande verksamheter varvid nya delar tillkommer inom regionföretagets ram |

Figur 6.1 Det rörelsemässiga samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv påverkas av förändringar i formerna för försäljning och distribution, funktionsöverföringar och verksamhetsinriktning.

Sådana förändringar till följd av en annan utformning av försäljning och distribution, funktionsöverföringar och breddning av verksamheten återspeglas i affärspportföljens sammansättning och företagets organisatoriska struktur.

6.1 Utformning av försäljning och distribution i regionföretaget

6.1.1 Milstolpen "Hakonsgiven"

Den s k Hakonsgiven 1948 är den i kronologisk ordning första milstolpen. Hakonsgiven berörde förhållandet mellan ICA-köpmännen och regionföretaget Hakon (Hakonsgivens idéer upptogs senare av de övriga regionföretagen). Formerna för Hakons försäljning och distribution av varor till ICA-butikerna förändrades. Bland annat ersattes försäljning via handelsresande och telefonkontakter av ett skriftligt ordersystem (Hakonsgiven beskrivs i Hakons medlemsbok (1948) och i årsredovisningen 1948. Den kommenteras relativt utförligt av Wirsäll i Affärsekonomi 8/49 och 18/50).

Hakonsgivens främsta syfte var en rationell arbetsfördelning mellan parti- och detaljhandel och att uppnå ökad köptrohet gentemot regionföretaget. Den ökade köptroheten uppnåddes, dels genom att formerna för inköp och distribution förändrades så att inköpen koncentrerades till regionföretaget, dels genom införandet av ett bonussystem med en progressiv skala.

De skriftliga orderna som blev resultatet av Hakonsgiven kom att omfatta endast kolonialvarusortimentet, och upprättades på grundval av en varukatalog, där varorna var ordnade varugrupsvis på det sätt de vanligen var placerade i butiken. Systemet med en varukatalog innebar till att börja med att ett likartat sortiment infördes på de olika distributionscentralerna. Antalet artiklar i katalogen begränsades till ca 2500 st, vilket innebar en kraftig minskning jämfört med tidigare. Antalet artiklar i regionföretagets sortiment hade tidigare varit ca 4000 st.

Förutom att rationalisera försäljningsarbetet, var syftet med Hakonsgiven också att rationalisera expeditions- och transportarbetet. Leverans till ICA-butikerna kom att ske i huvudsak en gång i veckan. Transporterna utfördes med regionföretagets egna bilar och skedde direkt till respektive ICA-köpmans butik. För de tunga varorna socker och mjöl arbetade Hakon med stående order och direktleveranser från sockerbruk och kvarnar till medlemmarna. Inköpsfrekvensen hade tidigare varit relativt hög. Butikerna köpte ofta varor flera gånger i veckan. Detta ledde till att inköpen skedde i små kvantiteter, och att det i praktiken var regionföretaget som lagerhöll många varor. Konkurrensen mellan olika grossister hade lett till att leveranser ofta skedde närhelst kunden så önskade. Detta hade givetvis inneburit en ojämn belastning av transportapparaten för regionföretagets del.

Det står klart att även om det fanns få tvingande regler

beträffande butikernas inköp från regionföretaget medförde Hakonsgiven att formerna för inköp och distribution förändrades i en sådan riktning att butikernas inköp koncentrerades till regionföretaget. Införandet av en varukatalog (där varorna var ordnade varugrupsvis på det sätt de vanligen var placerade i butiken) medförde att det blev enklare att köpa in de varor som fanns representerade i katalogen jämfört med de som inte var det. Uppläggningsen av fasta körturer för regionföretagets varubilar direkt till kundernas butiker medförde vidare att det blev svårt för en enskild butik att "dra sig ur" systemet.

Hakonsgiven syftade till en höjd effektivitet. Den innebar en ökad betoning av helhetsperspektivet. Det var emellertid inte självklart hur effektivitetssambanden såg ut på detaljerad nivå. Det kunde medföra nackdelar när delperspektivet blev mindre framträdande. Det fanns ett antal oklara punkter. En av dessa var knuten till den kraftiga minskningen av sortimentet. Sortimentet var ett viktigt konkurrensmedel i butikerna. Ett alltför litet sortiment skulle kunna medföra en förlorad försäljning. En annan kritisk punkt var den kraftiga begränsningen av antalet leveranser. För låg leveranstäthet skulle kunna medföra att kunderna övergick till andra leverantörer. En tredje frågeställning var om partihandeln enbart skulle tillhandahålla originalkolli (helkolli), eller om man skulle stå för ompackning och leverans av delkolli. Expediering av delkolli innebar betydligt längre hanteringstid än helkolli. Många butiker hade emellertid inte en omsättning som medgav inköp av helkolli utan alltför höga lagringskostnader. En alltför snabb övergång till ett system med en minimigräns för kundernas årsinköp befarades vidare medföra att regionföretaget gick miste om framtida försäljningsmöjligheter, genom att den som kunde ha utvecklats till en god kund avslogs.

Det var dessutom tänkbart att köpmännen skulle ställa sig negativa till att själva fylla i sina order. Det skulle kanske

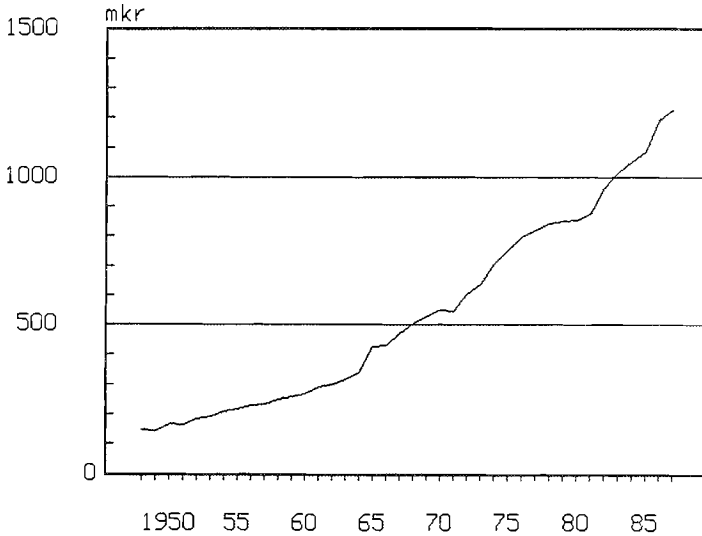
bli svårare att förmedla den marknadsinformation, som tidigare givits av resande och telefonförsäljare till köpmännen, och att över huvud taget upprätthålla den allmänna kontakten med dessa. Hakongiven infördes inte på alla regionföretagets distributionskontor på en gång, utan man startade en försöksverksamhet på ett antal kontor. Det var fråga om en genomgripande förändring.

Bonussystemet sades ge Hakon "tillfälle att leda den relativt heterogent sammansatta medlemskretsen...in på ett mer rationellt tänkesätt". Bonussystemet skulle premiera medlemmarnas prestationer på ett rättvist sätt. Systemet innehöll tre olika komponenter. De skriftliga orderna premierades med 1 % på orderbeloppet (samtliga kolonialvaror exklusive socker, mjöl, fodervaror, tobak och charkuterivaror ingick i det bonusgrundande beloppet. På de ovannämnda stapelvarorna ansågs att marginalerna var så låga att de inte tillät att inköpen dessutom var bonusgrundande). Detta kallades för en "orderpremie". Dessutom skulle en särskild "medlemsbonus" utdelas. Medlemsbonusens storlek i form av procent på inköpssumman skulle fastslås av styrelsen varje år (efter en glidande skala). Skalan som utformades på grundval av kostnadsstudier började vid sammanlagda årsinköp på 5 tkr (1%) och steg successivt upp till 150 tkr (1,7 %). Den tredje komponenten i bonussystemet, "Hakonspremien", anknöt till medlemmens köptrohet. Den enskilde medlemmens prestation bedömdes med hänsyn till hans möjligheter. Hakonspremien skulle lämnas om regionföretagets resultat medgav detta.

Medlemsbonusen grundades på sammanlagda årsinköp i stället för inköpen vid ett visst tillfälle (vilket var vanligt i branschen) därför att Hakon menade att detta minskade risken för att köpmännen lockades att förköpa sig och därmed ådrog sig för stora lagringskostnader.

6.1.2 Försäljning och distribution i regionföretaget under undersökningsperioden

Hakons totala försäljning ökade kraftigt under perioden.



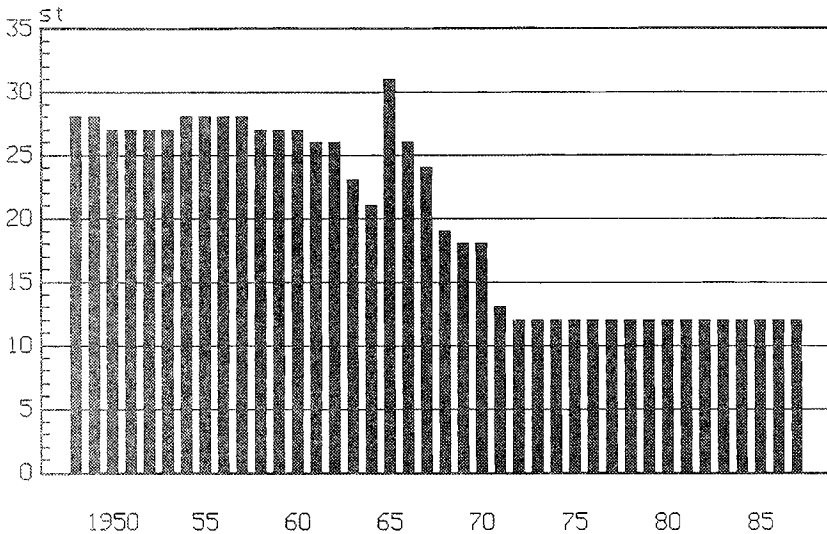
Figur 6.2 Hakons försäljning (moderbolaget) 1948-87.
Fasta priser.

Den traditionella parti- och detaljhandeln inom Hakon och till Hakon anslutna butiker kännetecknas av betydande strukturella förändringar under perioden. Utvecklingen beskrivs i årsredovisningarna. Det var nödvändigt med nyinvesteringar i partihandelsföretaget för att kunna genomföra förändringarna i försäljning och distribution. Investeringarna i partihandeln utgjordes i första hand av lagerfastigheter och transportmedel.

Förutom förändringarna i samband med Hakonsgiven 1948 framstår ett annat skede särskilt tydligt i detta avseende. 1962 antogs en långsiktig strukturförändringsplan för distributionsnätet

(denna reviderades vid Hakons fusion med Nordsvenska Köpmannabolaget 1965). De stora förändringar som dessa initiativ medförde tog sig inte enbart uttryck i etablering av helt nya, respektive nedläggning av gamla, distributionscentraler, utan också i en ständig om- och tillbyggnad av befintliga distributionscentraler.

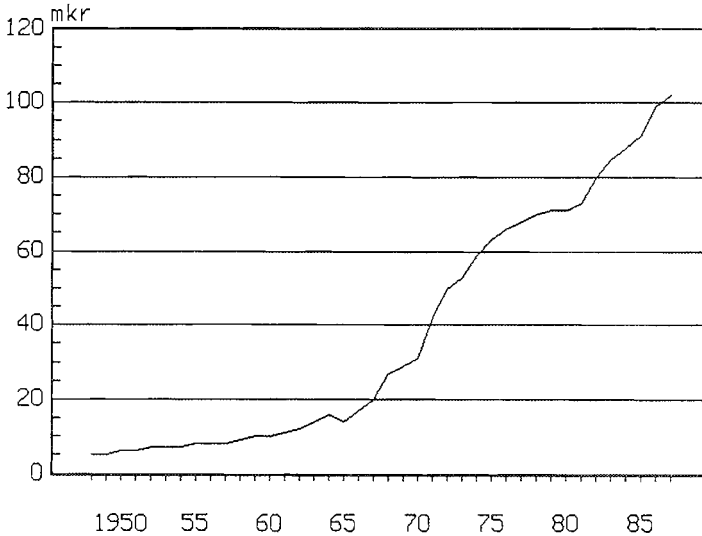
Antalet distributionscentraler minskade under undersökningsperioden (i fig. 6.3 redovisas data).



Figur 6.3 Antalet distributionscentraler inom Hakon 1948-87

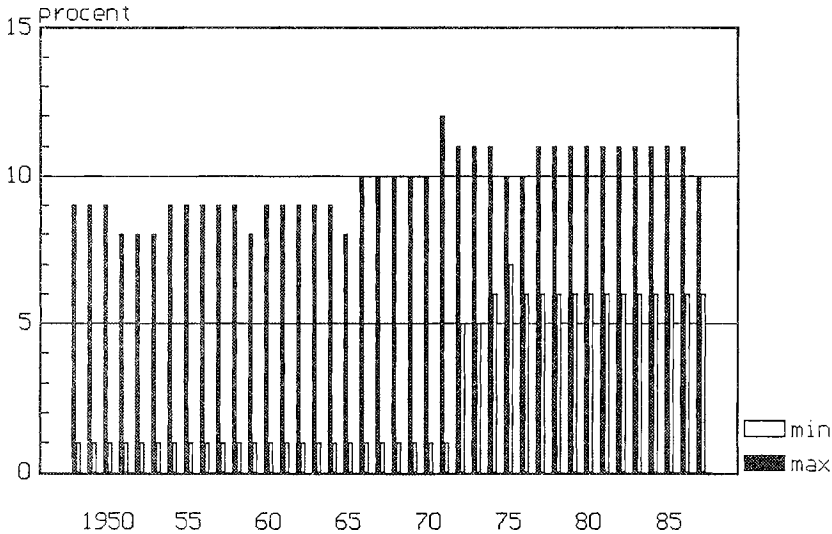
1948 hade Hakon 28 distributionscentraler. Detta antal bestod sedan fram till 1957. 1958 började en utveckling som innebar att antalet distributionscentraler successivt minskade fram till 1964 då antalet var 21. 1965 avbröts denna utveckling tillfälligt i och med att antalet distributionscentraler efter fusionen med Nordsvenska Köpmannabolaget ökade till 31. Därefter fortsatte emellertid nedgången och 1968 var antalet färre (19 st) än vid tidpunkten närmast före fusionen. 1971 minskade antalet distributionscentraler från 18 till 13, och året därefter till 12. Detta antal behölls sedan från 1972 till undersökningsperiodens slut 1987.

Den stora försäljningsökningen och det minskade antalet distributionscentraler medförde att den genomsnittliga partiförsäljningen per DC inom Hakon ökade kraftigt under perioden (se fig. 6.4).



Figur 6.4 Genomsnittlig partihandelsförsäljning per distributionscentral inom Hakon 1948-87. Fasta priser.

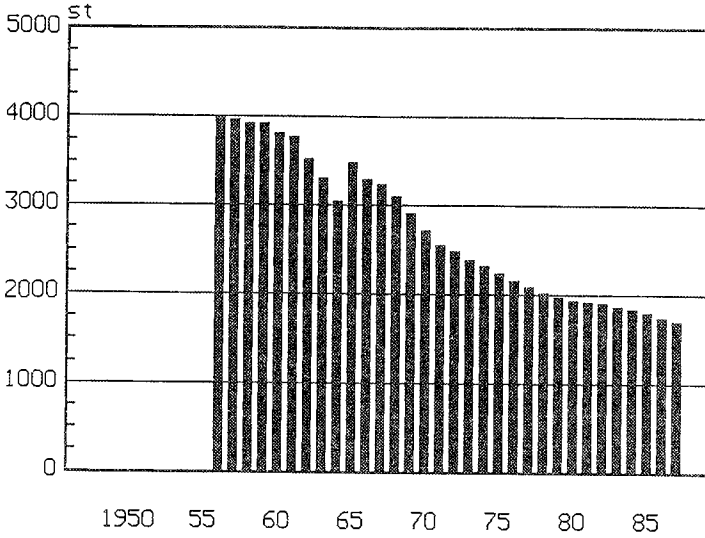
1965 var, förutom 1949 (när totalförsäljningen minskade) det enda år när genomsnittsförsäljningen per distributionscentral minskade. Distributionscentralerna blev under undersökningsperioden mer likvärdiga storleksmässigt. I figur 6.5 redovisas andelarna av total partihandelsförsäljning för den distributionscentral inom Hakon som hade störst respektive lägst andel av den totala försäljningen under varje enskilt år.



Figur 6.5 Den största ("max") respektive minsta ("min") distributionscentralens andel av den totala partihandelsförsäljningen

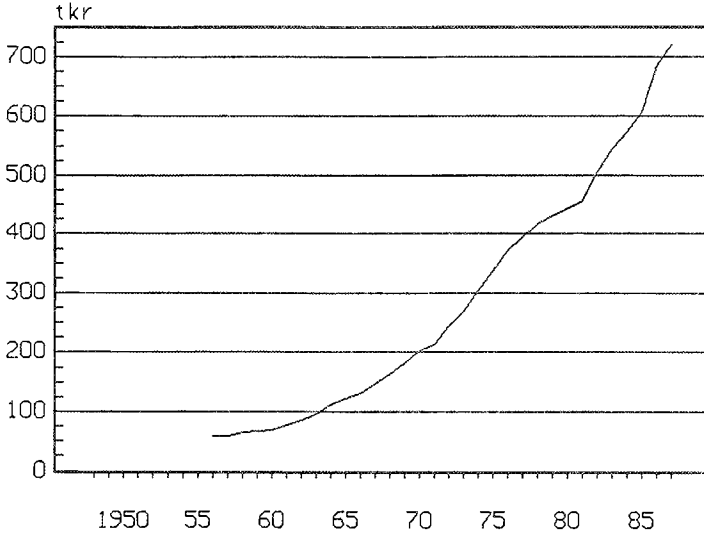
Den största distributionscentralens andel av den totala försäljningen är relativt konstant under perioden. Andelen steg från 9 till 10 % (lägst 8 högst 12 %). Den minsta enhetens andel av den totala försäljningen steg emellertid kraftigt under perioden, från 1 till 6 %. Den stora förändringen inträffade 1972 i och med att det sista "filialkontoret" lades ned.

Antalet butiker minskade under undersökningsperioden (i fig. 6.6 redovisas data).



Figur 6.6 Antalet butiker inom Hakon 1956-87.

Den genomsnittliga partihandelsförsäljningen per butik inom Hakon (se fig. 6.7) steg kraftigt under perioden.



Figur 6.7 Genomsnittlig partihandelsförsäljning per butik 1956-87. Fasta priser.

Denna utveckling kan härledas till två olika faktorer, dels ökade butikernas storlek, dels ökade deras köptröhet (andelen av dess totala inköp som sker från regionföretaget).

Vid ICA-Förbundets årsmöte 1968 hade beslutats att ICA-Rörelsen skulle satsa på s k "stormarknader", d v s butiker utanför egentligt byggområde med goda parkeringsmöjligheter, ett stort sortiment och med stor försäljningsyta (totalyta över 3000 kvm). Detta var i och för sig inte något självklart beslut. Vid det första sammanträdet i den kommitté som skulle utreda formerna för finansiering av ICA-butikerna, ägandekommittén (4/11 -69), deltog ICA AB:s VD, Stig Svensson, som konstaterade att "uppfattningen har brutit fram hos medlemmarna, att vi måste vara med och bevaka vår andel (av marknaden). Såsom en motpol för andra. Å andra sidan säger man: Är det verkligen meningen att en ekonomisk köpmannaorganisation skall satsa på sådana företag som skall kunna bli konkurrenser till de egna medlemmarna?...Vi inom ICA formar vår policy utan att influeras av kortsiktiga argument."

I en presentation av Ägandekommitténs förslag inför förvaltningsrådet (2/10 -72) konstaterades senare att: "Med 60-talet och självbetjäningshandelns definitiva genombrott kom den stora strukturomvandlingen inom livsmedelsdetaljhandeln. För samtliga konkurrerande parter på marknaden stod det klart att nyetableringsverksamheten skulle komma att spela den avgörande rollen för framtida marknadsandelar. Under 60-talets senare del kom också sortimentsexplosionen och priskonkurrensen. Båda dessa faktorer kunde endast mötas med rationella, d v s större butiksenheter..."

6.2 Funktionsöverföringar från ICA-butikerna till regionföretaget

Nyetablering av butiker är en aktivitet som tidigt bedrevs av Hakon. Verksamheten beskrivs i Hakons årsredovisningar under perioden. Hakon bevakade den enskilda handelns intressen inom

nya bostadsområden i olika städer. Från 1954 och framåt aktualiserades en sanering av äldre bebyggelse i städerna (jämsides med utbyggnaden av nya bostadsområden), vilket påverkade etableringsverksamheten i hög grad. Butiker i nya bostadsområden krävde stora investeringar. Från Hakons sida hävdades att då "från konsumentkooperationens sida tydliga strävanden gjort sig gällande att erhålla hegemoni inom nya bostadsområden och inga ansträngningar eller kostnader synas underlåtas för att nå sådana mål är det för hävdande av enskild handels intressen ofrånkomligt att verksamheten också från Hakonbolagets sida i detta avseende fortgår på ett effektivt och målmedvetet om än kostnadskrävande sätt". Detta skedde dels genom stödkreditgivning (se närmare avsnitt 7.5 nedan), dels genom andra stödåtgärder.

Hakons Butiksförmedling var ett serviceorgan som förmedlade kontakter mellan säljare och köpare av butiker, och som också tog initiativ till strukturförändringar i butiksledet. Regionföretaget hade redan i början av 1950-talet s k "butikskonsulenter" placerade vid huvudkontoret. Bland deras uppgifter märktes detaljhandelsekonomi- och nyetableringsärenden.

Marknadsföring gentemot konsument kom också att till viss del bedrivas av Hakon. Verksamheten beskrivs i årsredovisningarna under perioden. Detta är ett annat exempel på en funktionsöverföring från detalj- till partihandel. Investeringarna i gemensam marknadsföring i Hakons regi bestod vid undersökningsperiodens början av såväl goodwill- som varumärkesannonsering. Ett flertal andra media utnyttjades dessutom. Ica-Kuriren var ett viktigt inslag i marknadsföringen.

1949 konstaterades i årsredovisningen att den omfattande reklam och propagandaverksamhet som bedrevs av Hakon syftade till att hos allmänheten sprida kunskap om Hakon och det samarbete som förekom med den anslutna detaljhandeln (under

Hakonsmärket) och att underlätta försäljningen av Hakons märkesvaror. Det största antalet varuannonser gällde kaffemärkena Luxus och Corona-Mocca. Märkesvarureklamen koncentrerades i början på 1950-talet till Luxus i och med att detta märkeskaffe fick en landsomfattande spridning som gemensamt riktmärke för hela ICA-rörelsen.

Hakon bidrog vid periodens början vidare med ett väsentligt belopp för att täcka kostnaderna för den gemensamt med medlemmarna bedrivna spaltannonseringen. På 1950-talet började den typ av marknadsföring som skulle komma att dominera under 1960- och 1970-talen att finna sin form. 1952 förekom s k punktannonsering om aktuella varor i stor utsträckning. 1953 följdes punktannonseringen upp genom skyltningar och andra reklamåtgärder i butikerna. Genom gynnsamma inköpsvillkor för sådana punktartiklar fick medlemmarna möjlighet att ge sina kunder lockande erbjudanden. Dessa åtgärder fick en speciell utformning i aktivitetskampanjer, typ "Vårfejardagar". Kampanjen fick större genomslagskraft i butikerna med hjälp av det utsända reklamaterialet från Hakon. I slutet av 1950-talet startades säljargrupper, med anslutning av ca 800 butiker, för vilka genomfördes regelbundet återkommande direktreklam. Varuannonseringen koncentrerades alltmer till veckoannonser i ortspressen gällande aktuella varor (successivt även färskvaror). 1961 genomfördes för första gången en kontinuerlig veckoannonsering inom hela området, jämsides med goodwill-annonseringen för Hakonsmärket. Redan före 1963 års början presenterades detta års säljprogram för medlemmarna i form av ett noggrant utarbetat programhäfte. I detta angavs vecka för vecka de olika reklamåtgärder regionföretaget skulle vidta respektive de åtgärder man rekommenderade medlemmarna att vidta. Färgglada "tips-råd-recept", som utarbetats av ICA Provkök, distribuerades i 500.000 exemplar. Försäljningsaktiviteterna bestod varje månad av en speciell kampanj, som stöddes av rikligare och mer påkostat butiksmaterial. Hakon utbildade särskilda säljledare som stöd för marknadsföringsprogrammet.

Introduktionskampanjen för det nya ICA-märket intog en framskjutande plats i Hakons marknadsföringsprogram 1964. Säljledarnas verksamhet samordnades bättre med säljprogrammet. Det nya säljprogrammet 1965 byggde på en strävan efter en bättre samordning med olika fabrikanter kampanjer. Veckoannonseringen byggdes ut ytterligare och nådde detta år 96 % av antalet hushåll inom Hakons verksamhetsområde. Arbetsfördelningen mellan medlemmarna och inköpscentralen utvecklades ytterligare, och inköpscentralens service förstärktes.

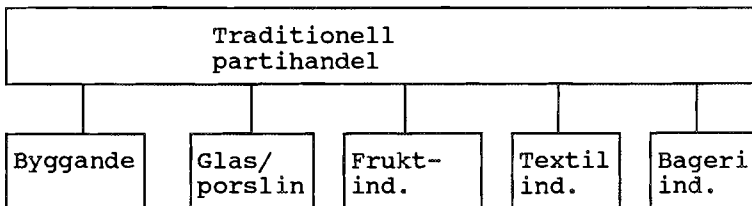
1968, i samband med 50-årsjubiléet, distribuerades ett extranummer av ICA-Kuriren till 1.200.000 hushåll. Flygblad med kampanjvaror och rabattkuponger distribuerades också i stor skala. Målsättningen för säljprogrammet var att minska antalet artiklar i veckoannonseringen och öka färskvaruannonseringens attraktivitet. Satsningen i säljprogrammet 1969 inriktades främst på varuområdena kött, frukt och grönsaker. Detta år distribuerades sex reklamlad i flerfärgstryck till samtliga hushåll inom Hakons verksamhetsområde. Under 1971 och 1972 utökades det antal flygblad som distribuerades, samtidigt som antalet varuutbud och betoningen på "passa-på-priser" ökade. Symbolen ICANDER introducerades. Ca 2 miljoner enheter PR-material distribuerades under året. 1973 fick flygbladen en ny utformning och inom butiks- och miljömateriområdet tillkom ett flertal nyheter. Under 1974 annonserades i ett 80-tal dagstidningar med en sammanlagd upplaga av ca 1 miljon exemplar. Flygbladen distribuerades vid 11 tillfällen till ca 1,4 miljoner hushåll inom regionen. Säljprogrammet utökades ytterligare under 1975. Köpmännen fick publikationen "Idébörsen" som innehöll tips och förslag om exponeringen för varje kampanjtillfälle för att konsekvent kunna följa upp säljprogrammet. 1976 innehöll säljprogrammen fler varuavbildningar än tidigare. Flygbladens antal och upplaga ökade ständigt. 1977 distribuerades 15 flygblad. 1981 delades flygbladet "ICA-aktuellt" ut vid 24 olika tillfällen med en

upplaga på 1,6 miljoner exemplar. 1982 delades de ut varje vecka. Detta innebar att totalt ca 80 miljoner exemplar distribuerades. 1986 distribuerades ICA-Aktuellt till 1,8 miljoner hushåll, därav 200 000 i Norge och Finland.

6.3 Övrig verksamhet

Vid undersökningsperiodens början bedrevs redan en del verksamhet utanför traditionell partihandel i Hakons regi. Verksamheten beskrivs i årsredovisningarna. Hakon ägde ett antal företag via ett helägt förvaltningsbolag; Hakonbolaget AB. Detta bolag hade strax före undersökningsperiodens början fått nya förvaltningsuppgifter av betydande omfattning. Till stor del bestod dessa av olika former av detaljhandelsfinansiering som företogs i Hakons regi (se vidare kapitel 7). 1951 beskrevs Hakonbolagets inriktning i årsredovisningen som att omhänderta uppgifter som "icke har ett omedelbart och direkt samband med moderbolagets verksamhet som inköpscentral".

Hakon bedrev således tidigt ett antal verksamheter utanför traditionell parti- och detaljhandel. I figur 6.8 nedan sammanfattas de viktigaste av dessa.



Figur 6.8 Verksamheter inom Hakon tidigt under perioden

Hakondi, som hade bildats 1944, ägdes till lika delar av Hakon och Byggnadsfirman Anders Diös och hade till uppgift att uppföra och förvalta fastigheter (1961 överfördes aktierna i Hakondi från Hakonbolaget till moderbolaget). Bland de av Hakonbolaget förvaltade företagen märks vidare Sjömans textil,

vars industriella verksamhet startat 1946 och Corona-bageriet, för vilket en byggnad uppförts 1947.

1949 förvärvade Hakon aktiemajoriteten i Hjalmar Blomqvist. Detta var ett grossistföretag för glas och porslin. Samma år påbörjades också produktion i Kumla Frukt AB. Detta företag sysslade med tillverkning av saft och sylt. 1949 år förvärvades även majoriteten i textilföretaget AB John Erikson & Co. John Erikson samordnades sedermera med Sjömans textil. 1951 startades Dalabagerier. 1963 överläts aktierna i Coronabageriet (med dotterbolaget Gävlebagarn) till Dalabagerier.

Förutom dessa företag startade Hakon 1950 Tekniska fabriken St Örjan där diverse verksamheter bedrevs fram till 1959. 1956 återupptogs en sedan några år vilande verksamhet i Upsala Bensin och Oljebolag för att drivas fram till 1965. 1959 överfördes aktierna i Dalabagerier från Hakonbolaget till moderbolaget.

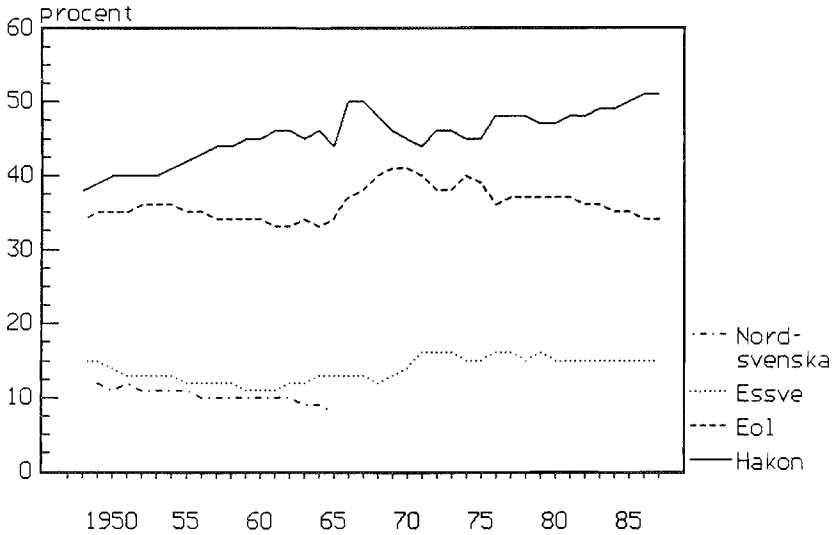
1969 startade verksamheten i Vinica. Detta bolag ägdes till hälften av vardera Hakon och Systembolaget. Dess huvudsakliga uppgift var att i egen regi uppföra och förvalta fastigheter med lokaler för ICA- och systembutiker. Under 1970-talet förvärvade Hakon Bengt Heidenborg AB och 50 % av EDE-bolaget (1980 förvärvades resterande 50 %). Bengt Heidenborg drev grossiströrelse i Karlstad med inriktning på storhushåll och servicehandel i Värmland och angränsande områden. EDE-bolaget bedrev samma typ av verksamhet i mellersta Norrland. 1982 nystartades verksamheten i ICA Bärhandel (f.d. Björks lingonexport) i Hakons regi. Verksamheten avsåg uppköp av bär främst från ICA-butiker via regionföretagens distributionscentraler. 1982 överläts bagerirörelsen till Skogaholms bröd. 1983 startade AB ICA Hakon Finans. Bolaget sysslade med leasingverksamhet gentemot företag utanför ICA-Rörelsen. 1985 förvärvades återstoden av aktierna i Hakondi från Diös. 1986 renodlades detaljhandelsfastighets-

förvaltningen i Hakonbolaget. 1986 bildade Hakon tillsammans med två andra företag kommanditbolaget Trippeln, vars syfte var att bygga upp ett bestånd av kommersiella fastigheter. Från och med 1987 administrerade Hakoninvest AB leasingverksamhet gentemot ICA-butikerna. Hakoninvest blev likaså moderbolag för de ICA-butiker som genom ICA-avtalet ingick i Hakons-koncernen.

Eftersom ett regionföretag och ICA-butikerna inom dess område utgör en helhet på nivå 1 är det naturligt att förhållandena kan skilja sig åt mellan olika regionföretag. Den mest betydande skillnaden under undersökningsperioden uppstod 1982 när Eol förvärvade damkonfektionskedjan Lindex (se vidare avsnitt 6.6 nedan).

6.4 Affärsportfölj och organisatorisk struktur på nivå 2

ICA-Rörelsens olika regionföretag hade en likartad försäljningsutveckling. Det fanns fyra regionföretag fram till 1965 då två av dessa, Hakons och Nordsvenska Köpmannabolaget, fusionerades. De olika regionföretagens andelar av den totala regionföretagsförsäljningen var relativt konstant (se figur 6.9).



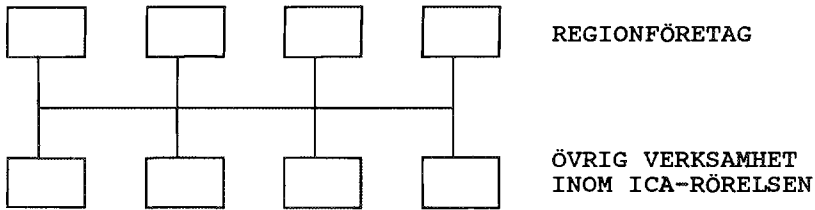
Figur 6.9 De olika regionföretagens andelar av den totala regionföretagsförsäljningen (partihandel) 1948-87.

Hakon var under hela perioden det största regionföretaget. I anslutning till fusionen med Nordsvenska Köpmannabolaget hade man ca hälften av den totala försäljningen. Andelen låg under perioden mellan ca 40 och 50 %. Eol var det näst största företaget med en andel mellan ca 30 och 40 %. Essves andel har under perioden legat mellan 10 och 16 % och var därmed det minsta av regionföretagen vid periodens slut. Nordsvenska Köpmannabolaget som 1965 fusionerades med Hakon hade fram till 1961 en utveckling av försäljningsandelen liknande Essves fast på en till två procentenheter lägre nivå. De sista åren före 1965 var Nordsvenska Köpmannabolagets andel vikande. I maj 1965 träffades ett avtal om samgående mellan Hakon och Nordsvenska Köpmannabolaget. I Hakons årsredovisning 1965 konstaterades att samgåendet skedde för att "på bästa sätt tillvarataga ICA-medlemmarnas intressen" och att det var i konsekvens med den 1962 antagna ICA-stadgan vars syfte var att "förstärka samverkan mellan ICA-företagen och att skapa underlag för ytterligare effektivisering och rationalisering av ICA-organisationens kommersiella verksamhet".

Ett viktigt inslag i samarbetet mellan regionföretagen var den samordning av inköpen som skedde genom att ramavtal slöts med olika leverantörer. Inom ICA-Rörelsen fanns också ett antal kommittéer med representanter för de olika regionföretagen för samordning av verksamheten. Några stora funktionsöverföringar skedde emellertid inte. Regionföretagens huvudkontor hade i stort sett oförändrade uppgifter under perioden.

1972 kom samtliga regionföretag att ingå i den nybildade ICA-koncernen (denna milstolpe analyseras mer ingående från finansiella utgångspunkter i avsnitt 7.2.1 nedan). Vid bildandet av ICA-koncernen var den viktigaste rörelsemässiga frågan om det fanns ytterligare samordningsvinster att göra mellan regionföretagen eller om förändringar i riktning mot en ökad samordning skulle få så negativa konsekvenser på en ur marknadssynpunkt nödvändig differentiering att fördelarna inte skulle uppväga nackdelarna av ett sådant förfarande.

Vid undersökningsperiodens början 1948 fanns vidare ett antal företag organisatoriskt inordnade under begreppet "ICA-rörelsen". Dessa var ICA-Restauranger (ett antal restauranger av "mjölkbarstyp"), ICA:s Frukt & Grönsaker (ett inköpsföretag för grönsaker, frukt och rotsaker), ICA-Förlaget (som gav ut ICA-Kuriren, ICA-tidningen samt "facklitteratur för husmödrar") och Köpmannatjänst (ett specialföretag för butiksutrustning). 1949 förvärvade det nystartade ICA-Industrier aktier i Borst- och Penselfabriken, vilka innehades fram till 1953. 1950 förvärvade ICA-Industrier Svea Choklad. Till skillnad från den utvidgning av verksamheten på nivå 1 som beskrivits ovan var två eller fler regionföretag delägare i de här företagen. Det var de enskilda regionföretagen som ägde aktierna (andelen varierade mellan olika företag se fig. 6.10).



Figur 6.10 Principskiss av ägandeformen för övrig verksamhet under den tidigare delen av undersökningsperioden

Ett antal av de företag som bedrev "övrig verksamhet" flyttades under undersökningsperioden mellan olika organisatoriska enheter. Utvecklingen beskrivs i årsredovisningarna under perioden. 1954 överlät Hakon en del av aktierna i Hjalmar Blomqvist till Eol. 1958 överlät sedan Hakon samtliga kvarvarande aktier i Hjalmar Blomqvist till ICA AB tillsammans med aktierna i de företag som sedan tidigare ägts gemensamt av de enskilda regionföretagen (ICA-Förlaget, ICA:s Frukt & Grönsaker och Köpmannatjänst överläts 1958 och ICA-Industrier 1959).

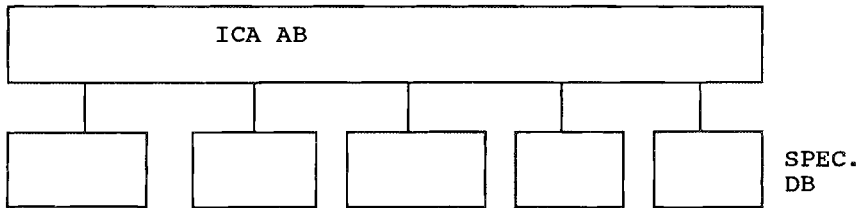
1973 övertog ICA AB merparten av aktierna i ICA Restauranger (tidigare hade majoriteten legat på regionföretagen och enskilda köpmän. Dessa aktier avyttrades av ICA AB 1981).

Kumla frukt namnändrades till BOB Industrier och överläts 1974 till ICA-Industrier, och överfördes därmed till den centrala organisationen. Sjömans textil var kvar i Hakons regi fram till 1981 då det överläts till centralorganisationen. Dessa förändringar innebar en annan ägandeform för övrig verksamhet (se fig. 6.11 nedan).

1967 samordnades kafferosteriverksamheten centralt då ICA Rosteri bildades. Produktionen koncentrerades till det av Hakon tidigare ägda kafferosteriet. 1969 förvärvade centralorganisationen bananfirman AB Ricos mogningsanläggning.

Tillsammans med en mindre anläggning som tidigare inrättats av Eol bildade denna stommen till det nya ICA Banan. Hakon hade till en början minoritetsposter i båda dessa företag, men de såldes 1976 till ICA AB.

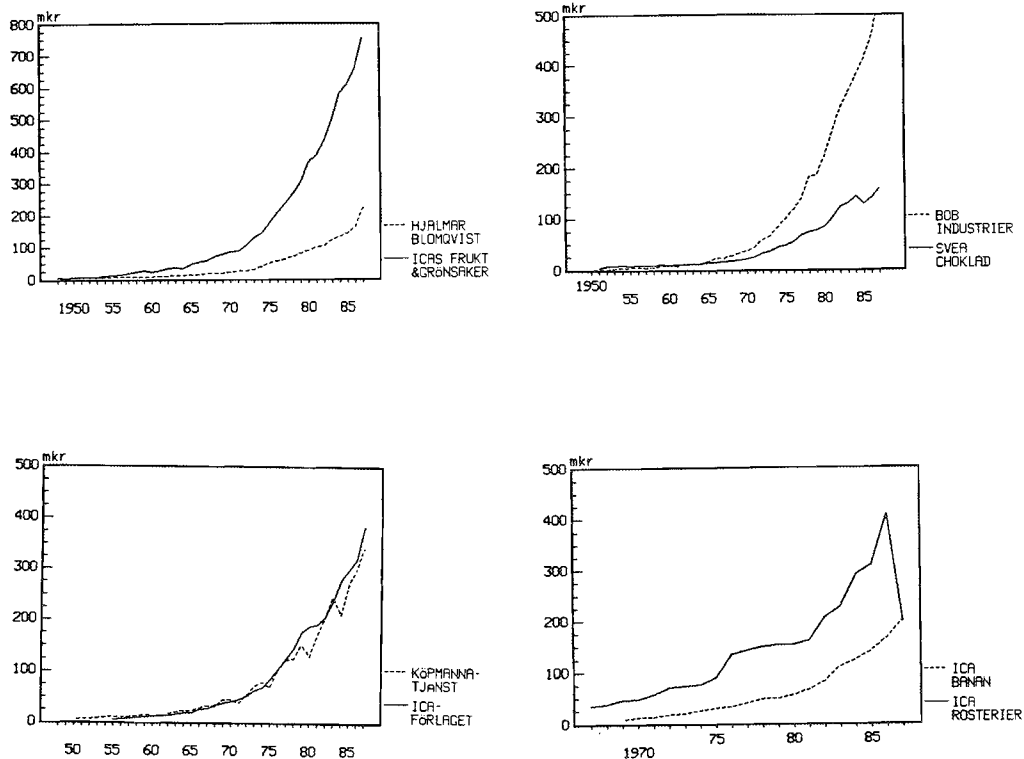
1973 startades ICA Special, en för regionföretagen gemensam inköpsorganisation för järnvaror, husgeråd och textil. Denna bedrevs ej som dotterbolag utan ingick organisatoriskt i ICA AB. Regionföretagens storhushållsgrossisters verksamhet samordnades också inom ramen för ICA AB.



Figur 6.11 Principskiss av ägandeformen för övrig verksamhet under den senare delen av undersökningsperioden

1983 påbörjades verksamhet i AB ICA Finans. ICA Finans är ett finansbolag för ICA AB:s dotterbolag. Bolaget ägdes av ICA-förbundet. 1983 påbörjades verksamhet i Nimbus Invest. Företaget placerade kapital i börsaktier. Bolaget samägdes av ICA AB och regionföretagen (Skandia ingick till att börja med som delägare, men köptes sedan ut). 1983 köpte ICA AB en post i Spendrups (denna avyttrades 1986). 1984 såldes Sjömans textil.

I figur 6.12 nedan redovisas försäljningsutvecklingen för de specialiserade dotterbolagen.



Figur 6.12 Försäljning i de specialiserade dotterbolagen

6.5 Utvecklingen av dagligvarumarknaden

I kapitel 2 framgick att dagligvarumarknaden 1987 hade en total omsättning på nästan 120 mdr. Dagligvarukonsumtionen ökade kraftigt under perioden (se tabell 6.1)

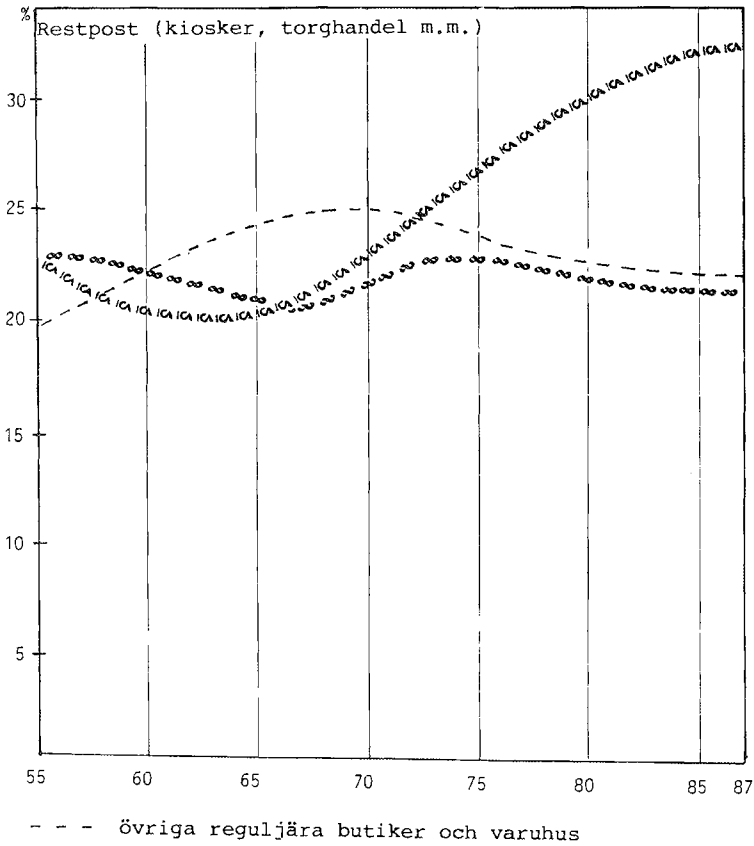
Tabell 6.1 Dagligvarukonsumtionen under undersökningsperioden. Mdr kr. Löpande priser. Källa Wirsell 1986 och Svensk Dagligvaruhandel 87-88.

1955	1961	1965	1970	1975	1980	1987
10.1	13.5	18.7	25.9	40.5	65.4	119.6

Den kraftiga tillväxten kan i sin tur förklaras på flera sätt. Wirsell (1986) väljer att betrakta efterkrigsutvecklingen på den svenska dagligvarumarknaden mot bakgrund av tre faktorer; befolkning, boende och resurser. Befolkningen ökade, allt fler flyttade till tätort och resurserna, mätt som den genomsnittliga industriarbetarlönen, ökade. I en marknadsekonomi är det ett fortlevnadsvillkor för företaget att det kontinuerligt kan anpassa sig till sådana förändringar i efterfrågan.

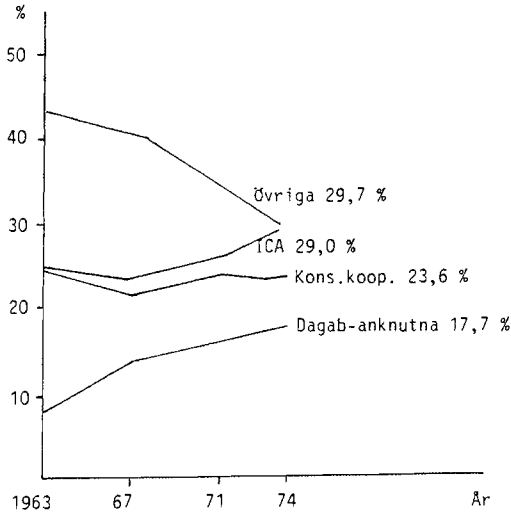
I kapitel 2 presenterades data beträffande olika grupperingars marknadsandelar vid undersökningsperiodens slut. Det är svårt att erhålla jämförbara data beträffande marknadssituationen vid undersökningsperiodens början. 1951 omsattes, enligt Koncentrationsutredningen (1968), 5 220 mkr i s k egentlig dagligvaruhandel (detaljhandel). Konsumentkooperationen hade en marknadsandel på 29%, Vivo-Favör hade 2% och EPA/TEMPO (livsmedelsavdelningarna) hade 1% (ICA särredovisas inte i dessa beräkningar. Övrig enskild handel, inklusive ICA, stod alltså för 68 % av försäljningen).

Wirsell (1988) presenterar uppgifter för perioden 1955-87. Dessa baserar sig på offentlig statistik, företagens egna beräkningar och uppgifter från HUI (Handelns Utredningsinstitut). Se figur 6.13.



Figur 6.13 Marknadsandelar inom detaljhandel. Källa: Wirsell 1988.

Den huvudsakliga slutsatsen av dessa siffror är att konsumentkooperationen länge haft en förhållandevis stor marknadsandel inom svensk dagligvaruhandel. Sedan början av 1970-talet har ICA-handlarna tagit marknadsandelar i stor utsträckning. Övriga reguljära butiker har förlorat marknadsandelar. Bland övriga reguljära butiker återfinns det tredje blocket. De tre blockens dominans framgår också av uppgifter från Distributionsutredningen (SOU 1975:69), som illustreras i figur 6.14



Figur 6.14 Marknadsandelar enligt Distributionsutredningen

På partihandelssidan har utvecklingen varit likartad. Det tredje blocket hade dock redan tidigt en starkare position inom partihandeln med dagligvaror. Enligt Koncentrationsutredningen (1968) omsatte ASK-grossisterna 1951 555 mkr. Motsvarande siffror för ICA och KF var 496 mkr respektive 153 mkr (KF:s låga siffra är en följd av att en stor del av varorna levererades direkt till föreningarna från egna tillverkningsföretag). 1963 hade ASK (enligt Distributionsutredningen 1975) en omsättning på 1 353 mkr (13% av marknaden), ICA hade 1 246 mkr (12 %) och KF 1 150 mkr (11 %).

Wirsäll (1986) konstaterar i sin analys att siffrorna från detaljhandeln för den första delen av perioden är behäftade med viss osäkerhet, och anmärker också att även om siffror presenteras för de olika blocken från 1955 så var det egentligen bara Konsum som vid periodens början gjorde skäl för att betraktas som en enhetlig, landsomfattande grupp (jämför kapitel 5 - under perioden har sedan åtskillnad gjorts

mellan moderföretaget KF, som bedriver partihandelsrörelse, och de tillverkande bolagen som samordnats i en industrigrupp; KF Industri). Utvecklingen har sedan successivt lett fram till en motsvarande ökad samverkan mellan ICA-företagen och mellan företagen i det s.k. tredje blocket.

Det "tredje blocket" har, som konstaterades i kapitel 5, sitt ursprung i ASK. ASK:s främsta uppgift var att sluta fördelaktiga ramavtal med leverantörerna för medlemsgrossisternas räkning. I Koncentrationsutredningen (1968) konstaterades att denna verksamhet ökade snabbt under perioden. 1951 utgjorde 10 % av ASK:s medlemsgrossisters omsättning avtalsförmedlade varor. 1965 hade denna andel stigit till ca 60 %. Vid starten 1937 hade ASK haft 137 medlemsföretag (se kap. 5). Dessa var små och arbetade på lokala marknader. Kylebäck (1983) konstaterar att ASK undergick en genomgripande strukturomvandling. Under 1950-talet var det ca 40 % av ASK-grossisterna som såldes eller lade ned sin verksamhet. Grossisternas genomsnittliga årsomsättning steg från 5 mkr till 25 mkr. Antalet företag med en omsättning under 10 mkr blev allt färre. Deras antal minskade från 78 till 35 under perioden mellan 1950 och 1960. Deras andel av den totala omsättningen minskade från 53 % till 22 %. 1950 fanns det inte några företag med en omsättning över 40 mkr, medan det 1960 ingick fem sådana företag, som svarade för 37 % av den totala omsättningen. Under början av 1950-talet uppgick medlemsgrossisternas inköp genom ASK till ca 10 % av de anslutna företagens totala omsättning. 1960 hade andelen stigit till ca 50 %.

I Koncentrationsutredningen (1968) konstaterades att frivilliga detaljistkedjor grupperades kring ASK-företagen. I dessa företag centraliserades vissa aktiviteter till ett självständigt, mellanligande organ, som styrdes av parti- och detaljhandel gemensamt. Partihandelsledet hade dock ett avgörande inflytande, eftersom detta handhade finansierings- och nyetableringsfrågor.

I kapitel 2 särskiljdes några stora grupper. På partihandelssidan fanns Saba-gruppen och på detaljhandelssidan D-gruppen och Saba-gruppen. Saba-gruppen inom partihandeln bestod av Dagab och Åhlendistribution (jämför tabell 2.2). 1972 bildade sex av ASK:s dåvarande medlemmar Dagab. Frukt- och grönsaksgrossisten J S Saba spelade en nyckelroll vid detta företags tillkomst. Saba hade ett intresse av att skapa en effektiv kanal för avsättning av sina produkter (Johnson- & Salen-koncernerna ägde vardera 40 % av Saba och Åhlen & Holm och NK/Turitz ägde resten). 1973 när Saba gick in som huvudägare i Dagab undertecknades det s.k. "Dagab-avtalet", som innebar uppslutning från de större kundgrupperna Vivo/Favör samt dåvarande NK/Turitz och Åhlen & Holm till det nya företaget. Dagab organiserades i tre regionföretag och tre divisioner (storkök, detaljist, grossist). Regionföretagen täckte Götaland och Svealand. Norrland betjänades av ett samverkande företag; Ce-Jis kolonial. Fram till 1975 förvärvade Dagab flera av de tidigare ASK-grossisterna.

Den s k D-gruppen inom detaljhandel med dagligvaror (jämför tabell 2.1) består av Detaljinvest-koncernen och Vivo-Favör-butiker. I Koncentrationsutredningen (1968) återges ursprunget till Vivo-Favörbutikerna. Vivo startade 1957. 1964 gick Vivo samman med den likaledes inom ASK-sektorn verksamma Sparkedjan, som grundades i början av 1950-talet. 1965 stod 17 kolonialvarugrossister (med ett 25-tal distributionsställen) bakom Vivo. För att eliminera intern konkurrens mellan Vivo-grossisterna fastställdes distrikt inom vilket varje grossist fick operera. Den första Favör-butiken öppnades 1962. De centrala funktionerna i Vivo respektive Favör fördes sedermera samman till ett gemensamt bolag.

Den s k Saba-gruppen inom detaljhandel med dagligvaror består av Saba-företagen, Åhléns, B & W stormarknader, Hemköp och SSH-handlarna. I Svensk Dagligvaruhandel (1987-88) återges omständigheterna kring Saba-företagens tillkomst. Saba-företagen har sitt ursprung i Åhlén & Holm, NK och Turitz

& Co. 1970 gick NK samman med Turitz & Co (EPA-varuhuset) och bildade NK-Turitz. Åhlen & Holm förvärvade 1972 Wessels. Dessutom köpte Åhlen & Holm 1972 ett Dagab-anslutet grossistföretag, Sam Hedenius, vilket gjorde att man hade intressen i Hemköpedjan, som omfattade ett antal butiker. 1976 gick Åhlen & Holm (Åhléns och Tempo-varuhuset) samman med NK-Turitz och bildade NK-Åhléns. Bra och Wessels sammanfördes till B&W Stormarknader.

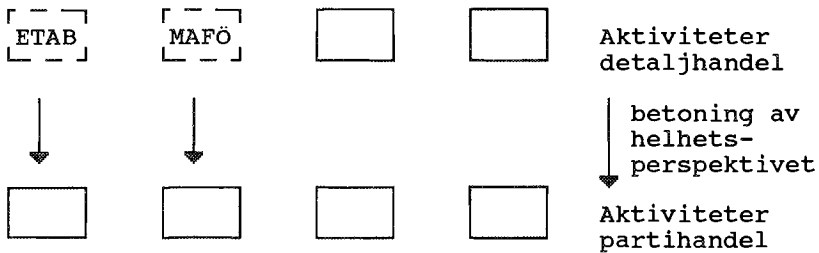
Det är inte möjligt att dra någon klar skiljelinje mellan utvecklingen på detalj- respektive partihandelssidan. NK-Åhléns gick 1980 samman med Saba. Formellt köpte det börsnoterade NK/Åhléns Saba, men reellt var det tvärtom eftersom Johnson- och Salenkonzernerna fick merparten av köpeskillingen i form av aktier och konvertibla skuldebrev i NK-Åhléns som sedan bytte namn till Saba. Sam Hedenius blev helägt dotterbolag till Saba 1981. Ce-Jis kolonial, det vill säga partihandelsdelen av företaget, överfördes till Dagab. 1983 startades JS Detaljinvest, för att i första hand syssla med detaljhandel. Från Dagab övertogs samtliga butiksengagemang i form av hel- och delägda Vivo-Favörbutiker. 1983 såldes NK. 1986 gick Saba-företagen samman med Investment AB D. Carnegie & Co, varvid det nya bolaget tog detta namn. (Efter undersökningsperioden förvärvades 1988 parti- och detaljhandelsrörelsen inom Saba (B & W, Hemköp, Åhléns, Dagab, Saba och Saba Trading) av Axel Johnson AB).

6.6 Förändringar i perspektiv under perioden

Undersökningsperioden kännetecknas av en ökad betoning av helhetens perspektiv på nivå 1. Det finns ett antal indikationer på detta. Det fattades ett antal viktiga beslut utifrån ett helhetsperspektiv inom Hakon under perioden.

Hakonsgiven genomfördes. Dess syfte var att rationalisera försäljning och distribution genom ett fördjupat samarbete mellan regionföretaget och ICA-butikerna. Formerna för inköp

från regionföretaget och distribution till ICA-butikerna förändrades. En långsiktig strukturförändringsplan för distributionsnätet inom Hakon antogs. Avsikten var att erhålla en rationellare distribution. Antalet distributionscentraler blev färre. Distributionscentralerna blev större (och mer lika storleksmässigt). Hakon deltog i nyetablering av ICA-butiker. Avsikten var att förhindra att konsumentkooperationen fick en alltför stark ställning. Hakon stod för en stor del av marknadsföringen gentemot konsument för att förstärka den totala marknadspositionen (se fig. 6.15 nedan)



Figur 6.15 Överföringen av stora delar av etableringsverksamheten och marknadsföringen till Hakon medförde en ökad betoning av helhetens perspektiv.

Slutligen har grundande eller förvärv av dotterbolag inom andra verksamheter än huvudnäringen parti- och detaljhandel inneburit en förskjutning mot ett helhetsperspektiv på nivå 1.

Effekterna av dessa beslut förstärktes i flera fall genom utvecklingen av andra faktorer. Självbetjäningens genombrott ledde till att butikerna blev större (och färre). Koncentrationen till färre, större enheter i både parti- och detaljhandelsled underlättade en ökad samverkan. Strukturuomvandlingen innebar vidare att distributionscentraler och butiker kunde anpassas till varandra.

Vad beträffar nivå 2 är förändringarna i betoning mellan olika perspektiv inte lika entydiga som på nivå 1. Sammansättningen av affärsportföljen och den organisatoriska strukturen har inte förändrats i någon större omfattning. Den viktigaste

faktorn är de samordnade inköpsavtal som träffades. Särskilt många betydelsefulla funktioner har däremot inte överförts från regionföretagen till ICA AB. En del dotterbolag har överförts från regionföretagen till ICA AB och ytterligare några har startats eller förvärvats av ICA AB.

Det är emellertid svårt att entydigt fastställa förklaringar till varför det skedde en tyngdpunktsförskjutning mot en ökad betoning av helhetsperspektivet på nivå 1, men inte i lika hög utsträckning på nivå 2. En förklaring kan vara att fördelarna med ett helhetsperspektiv till stor del uppnåddes redan på nivå 1. Det är inte självklart att en förbättrad lönsamhet totalt sett skulle ha erhållits vid en ökad samverkan (jämför resonemanget i avsnitt 2.1 om avvägningen mellan samverkan och differentiering). En annan förklaring kan vara att de ytterligare fördelar som kunde uppnås genom samordnade inköp m m inte medförde särskilt stora krav på integration mellan regionföretagen.

Mattsson (1969) undersöker sambandet mellan olika grad av integration och effektivitet. Analysen är utformad som en modellstudie, men han försöker också att mäta olika integrationsvariabler och att göra jämförelser mellan grupperingarna på den svenska dagligvarumarknaden. Mattsson gör ett antal iakttagelser om samband mellan olika grad av integration och effektivitet, men konstaterar att slutsatser om riktningen på olika enskilda samband inte ger någon indikation om den sammanlagda effekten av förändringen av någon enskild integrationsvariabel, eftersom analysen inte väger de positiva och negativa effekterna mot varann. I vissa fall var det inte ens möjligt att fastställa riktningen på de enskilda sambanden. Mattson konstaterar att den relativa betydelsen av positiva och negativa effekter vidare är beroende av de antaganden som görs om övriga variabler och faktorer i omgivningen.

Även om det är svårt att dra några entydiga slutsatser om

varför helhetens perspektiv fått en ökad betoning är det möjligt att peka på några faktorer av betydelse för utvecklingen. Det är trots allt viktigt att försöka göra detta eftersom det belyser samspelet mellan anskaffning och generering av finansiella resurser och det av rörelsen betingade kapitalbehovet.

ICA upparbetade under perioden en position som marknadsledare. Under sådana omständigheter kan man utgå från att ICA följde konkurrenternas beteende med intresse. Det står emellertid också klart att en så dominerande aktör också måste vara en drivande kraft på marknaden. Förändringar i totalmarknad, antalet konkurrenter och dessas integration kan innebära incitament för att förändra relationen mellan helheten och de enskilda delarna för det enskilda företaget (företagsgruppen).

Totalmarknaden kännetecknas av tillväxt under perioden som helhet. Efter hand uppstod ett marknadsläge som kan karaktäriseras som fåtalskonkurrens. Andra företag än de tre stora grupperna förlorade marknadsandelar. Koncentrationen ökade också i termer av integration mellan de olika leden i distributionskedjan. Såväl på parti- som på detaljhandelsmarknaden skedde en omfattande strukturomvandling vid sidan om ICA och Konsumentkooperationen. Så småningom integrerades parti- och detaljhandel i viss utsträckning inom det tredje blockets ram.

När totalmarknaden ökar ställer detta krav på företaget att öka i åtminstone samma takt. Stagnation i en ökande marknad innebär en relativ tillbakagång. Denna effekt förstärks om marknaden kännetecknas av fåtalskonkurrens. Om konkurrenternas ökade integration ger dem tillväxt ger det incitament att betona helhetsperspektivet.

I den statliga varudistributionsutredningens betänkande "Pris och prestation i handeln" (SOU 1955:16) infördes begreppet "blockbildning" för att karaktärisera utvecklingen på den

svenska dagligvarumarknaden. Med blockbildning avsågs "en samverkan i grupp mellan företag eller individer, som är av den karaktären, att den kan påverka prissättningen och distributionsstrukturen". Blockbildningar är enligt Varudistributionsutredningen en följd av att alla företag strävar efter att förstärka sin position på marknaden. I vissa fall åstadkommes detta bäst genom "organiserad samverkan". Det konstateras att en blockbildning "...innebär en maktkoncentration, som ger möjlighet åt blocket att utöva ekonomisk press på andra individer företag eller grupper". Om ett block haft framgång har detta som regel, enligt varudistributionsutredningen, lett till uppkomsten av ett "motblock".

De analyser som finns i statens offentliga utredningar tyder i flera fall på att ökad samverkan ses som ett medel för att erhålla ökad försäljning och förbättrad lönsamhet. I den statliga Koncentrationsutredningen "Strukturutveckling och konkurrens inom handeln" (1968) urskiljs olika "stordriftsformer" inom dagligvaruhandeln; stora butiker jämfört med små, flerbutiksföretag jämfört med enbutiksföretag och flera ägarmässigt fristående butiker i ekonomisk samverkan. För dessa identifieras fyra olika typer av "stordriftsfördelar". För det första finns inköpsfördelar - ett lägre pris men även andra med köpet i övrigt sammanhängande fördelar. För det andra finns kostnadsfördelar, varmed avses fallande styckkostnader vid ökad hanteringsvolym. För det tredje finns fördelar vad gäller informationstillgång och möjligheter till offensiv anpassning. För det fjärde finns fördelar vad gäller riskutjämning och finansiering.

Koncentrationsutredningen (1968) konstaterar dock att endast i liten utsträckning har dessa fördelar kunnat kvantifieras utifrån empiriska data. Det rapporteras att det från industrins håll har uppgivits att de rabatter som de stora blocken erhåller uppgår till 3-4 %, men att olika parter som regel har helt olika uppfattning om storleken av de

prisförmåner som uppnås. Utredningen fastslår emellertid att koncentrationen inom branschen givit handeln ökad förhandlingsstyrka, och att denna utnyttjats. Redan Varudistributionsutredningen (1955) konstaterade att inköpsfördelar i form av ett lägre pris i princip kan vara av två olika typer; "kostnadsbetingade" och "efterfrågebetingade". Det sägs att man mycket sällan kan "dra någon klar gräns mellan sådana ersättningar för kvantitetsköp, som är kostnadsbetingade, dvs motsvaras av skillnader i kostnaden per enhet vid olika stora order, och sådana som är rent efterfrågebetingade, dvs rabatter som utgår av annan orsak än påvisbara kostnadsskillnader...som tvingas fram genom att en marknadspart befinner sig i ett starkt förhandlingsläge".

Wirsäll (1986) kommenterar vikten av en stark förhandlingsposition gentemot tidigare led, och denna faktors betydelse för utvecklingen, i så måtto att han konstaterar att ökad storlek och samverkan inom handeln har haft en parallell inom industrin. Tillverkningen av produkter har koncentrerats till allt färre företag (i en utredning, Back/Wirsäll 1973, konstaterades det att drygt hälften av en dagligvarubutiks försäljning omfattade varuområden med högst tre leverantörer).

Kostnadsfördelarna utgörs enligt Koncentrationsutredningen av fallande styckkostnader vid ökad hanteringsvolym. Sådana fördelar kan erhållas bl a vad gäller löner, administrations- och försäljningskostnader.

Det finns flera förklaringar till den ökade betoningen av helhetens perspektiv genom funktionsöverföringar från detalj- till partihandel. Wirsäll (1986) ser utnyttjandet av "industriella arbetsmetoder" som en viktig förklaringsfaktor för funktionsöverföringar från detalj- till partihandel. Wirsäll konstaterar att inom partihandeln är det lättare "att nå en jämnare arbetsbelastning och att tillämpa industriella arbetsmetoder" än i detaljhandeln (vars arbete i betydande

omfattning är "kundstyrt"). De stora partihandelscentralerna ökade möjligheterna att köpa i stora kvantiteter och på ett rationellt sätt. Uppgifter som inköp, paketering, reklam och utbildning i partihandelns regi är en följd av partihandelns större möjligheter att utnyttja industriella arbetsmetoder. När dessa faktorer har ökat i betydelse har samverkan mellan leden blivit starkare.

Julander (1984) konstaterar att den funktionsöverföring av marknadsföringsaktiviteter från detaljist till grossist som skett medfört att partihandeln har fått ett stort inflytande i distributionskedjan. För respektive distributör representerar inom flera varugrupper en leverantör endast en tämligen obetydlig del av distributörens totala omsättning, medan distributören representerar en mycket stor del av leverantörens omsättning. En sådan funktionsöverföring förstärker således ytterligare helhetens förhandlingsposition (jfr resonemanget ovan).

Fördelar vad gäller informationstillgång och möjligheter till offensiv anpassning gäller, enligt Koncentrationsutredningen (1968), i detaljistledet aktiviteter som till exempel marknadsbearbetning, lokalisering och lägesbevakning. Dessa kan handhas centralt, vilket minskar kostnaderna. Det hävdas att "Effekten av ett samgående gör sig emellertid främst gällande genom att det över huvud taget skapas förutsättningar för detaljhandelsenheterna att få tillförlitliga informationer i dessa frågor..." Vidare konstateras att "jämfört med en relativt svagt centralstyrd kedja har det helintegrerade företaget fördelen av att snabbare kunna anpassa sig till nya förutsättningar. Denna fördel får anses vara av stor betydelse i tider som präglas av stark dynamik".

En viktig förklaring till den ökade betoningen av helhetens perspektiv inom ICA-Rörelsen genom en breddning av rörelsen utanför traditionell parti- och detaljhandel till tillverkningsledet är strävan efter en tryggad

varuförsörjning. Konsumentkooperationens vertikala integration till tillverkning sågs som en stor styrka för detta företag. Vad gäller ICA-rörelsens "industriella planläggning" rapporterades i årsredovisningen 1948 att de rådande förhållandena, med byggnadsrestriktioner och svårigheter att med de långa leveranstiderna erhålla den erforderliga maskinparken medförde att ICA:s grundläggande industriplaner inte kunde föras närmare sin lösning. ICA:s inställning till de industriella problemen stod emellertid enligt årsredovisningen fast. Denna inställning byggde på "grundprincipen om ett mer utbyggt, förtroendefullt samarbete med den svenska industrien för avsättning av dess produkter genom ett riksomfattande nät av välskötta och konkurrenskraftiga ICA-an slutna affärer, med större avsättningsmöjligheter och lägre totala distributionskostnader som mål". Härigenom, menade man i årsredovisningen, kunde den enskilda industrin bäst bibehålla och öka sin marknad, vilket ingalunda skulle bli resultatet av en mer dominerande ställning för andra företagsformer inom detaljhandeln. Den ömsesidiga övertygelsen om det riktiga i en sådan samverkan var väl företrädd inom fabrikantledet, men det fanns undantag från regeln, konstaterades det vidare. På vissa håll vidtogs centraldirigerade åtgärder, avsedda att motverka ett fortsatt utbyggt samarbete mellan inköpscentralerna och de enskilda industriföretagen, samt att beskära ICA-företagens marginaler. ICA-rörelsen var emellertid inte främmande för motåtgärder. "Det torde nämligen inte bereda några oöverstigliga svårigheter att i dessa isolerade fall i en eller annan form tillgodose medlemmarnas varubehov genom produktion i egen regi", slogs det fast i årsredovisningen 1948.

Intervjuer med ledande befattningshavare inom ICA-Rörelsen tyder också på att en tryggad varuförsörjning är den viktigaste faktorn för investeringar i övrig verksamhet. Detta framgår av uttalanden av följande typ (samtliga uttalanden nedan gjordes i samband med intervjuer 1982):

"Jag är glad att ICA inte har fler producerande företag. Det finns inte någon anledning att äga sådana så länge leverantörsmarknaden fungerar. Det är först vid hot om monopolsituationer som detta behöver övervägas".

"(Dotterbolagen) är viktiga som påtryckningsmedel mot externa leverantörer. En del dotterbolag skulle inte behövas i dagens läge".

En iakttagelse i detta sammanhang är att företagsledningarna i regionföretagen samtidigt ser behov av att i rimlig utsträckning tillgodose de "externa" leverantörernas intressen. Detta framgår av uttalanden som:

"Regionföretagen måste göra en avvägning gentemot externa leverantörers intressen, så att de inte blir utkonkurrerade".

"Så länge (stor leverantör) inte missköter sig får (ICA-Rörelsens eget tillverkande företag) inte göra (produktområde)".

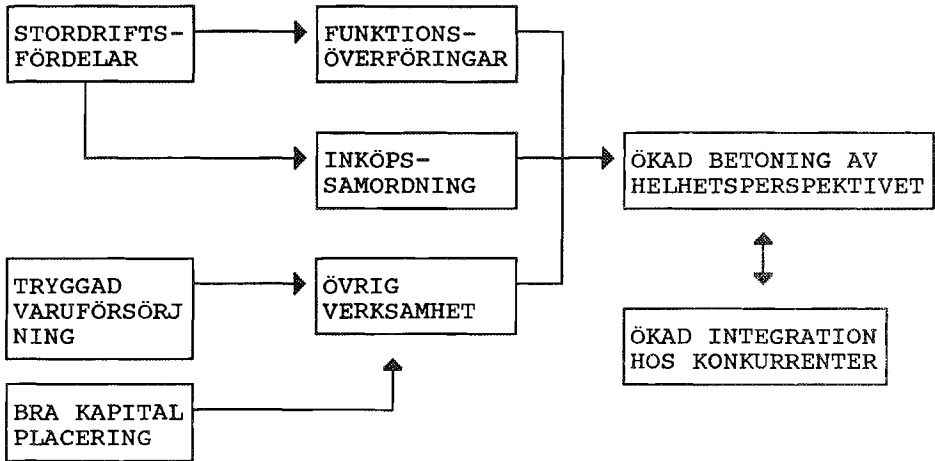
Ett annat kriterium för att gå in på en verksamhet utanför traditionell parti- och detaljhandel kan vara att verksamheten är lönsam och således innebär en god kapitalplacering. 1982 förvärvade ett av regionföretagen, Eol, damkonfektionskedjan Lindex. Skälet till förvärvet var Lindex goda lönsamhet (dessutom skulle den ökade branschkunskap förvärvet medförde ge positiva effekter på specialvaruförsäljningen i butikerna). Förvärvet gav upphov till en livlig debatt inom ICA-Rörelsen. I policydokumentet "Vår samlade ICA-linje" (som utarbetades efter förvärvet) anges riktlinjerna för ICA-Rörelsens utveckling inom "nuvarande" och "nya" verksamhetsfält. I "Vår samlade ICA-linje" diskuteras, förutom de namngivna områdena "storhushåll", "snabbgross" och "postorder", "andra branscher och inriktningar". Beträffande dessa konstateras att det krävs en öppen attityd inför sådana investeringar. Fyra kriterier anges för att ett förvärv skall vara lämpligt:

- 1) verksamheten skall ha klar anknytning till ICA-Rörelsens nuvarande verksamhet
- 2) satsningen kan motiveras som ekonomiskt sund för ICA-Rörelsen och till nytta för ICA-köpmännen
- 3) att tidigt samråd sker inom ICA-direktion och ICA-styrelse
- 4) att den lämpligaste formen fastställs

I undantag skall, enligt denna policydeklaration, även "artfrämmande" investeringar kunna göras om a) det erbjuder exceptionellt goda förräntningsmöjligheter och b) det inte i något fall är av en sådan storleksgrad att den ordinarie verksamhetens utveckling kan äventyras.

De kriterier som uppställdes i "Vår samlade ICA-linje" är av övergripande karaktär. Detta drag illustreras exempelvis av det andra kriteriet, att verksamheten skall vara ekonomiskt sund och till nytta för ICA-Rörelsen. Denna nytta kan vara både direkt och indirekt. Om det finns en verksamhet som det a priori inte medför någon nytta för ICA-Rörelsen att bedriva, men denna verksamhet är lukrativ, finns alltid möjligheten att verksamheten tas upp av en konkurrent. Detta kan sedan få till följd att konkurrenten upparbetar en styrkeposition på detta område som sedan kan användas i kampen om dagligvarumarknaden. Syftet med att uppta verksamheten blir därmed att blockera en konkurrent. Indirekt är detta till nytta för ICA-Rörelsen. En variant på detta tema är att om den traditionella verksamheten inom parti- och detaljhandel betraktas som stagnerande kan den övriga verksamheten ses som nödvändig för att säkerställa företagets verksamhet (och därmed också huvudnäringens), varför den är till nytta för ICA-Rörelsen.

I figur 6.16 nedan sammanfattas ett antal förklaringsfaktorer till den ökade betoningen av helhetsperspektivet från en rörelsemässig utgångspunkt.



Figur 6.16 En sammanfattning av förklaringsfaktorer till den ökade betoningen av helhetens perspektiv.

7. Perspektivförändringar i finansiella frågor

I kapitel 2 presenterades en begreppsapparat där samspelet mellan helhets- och delperspektiven från finansiella utgångspunkter ses som en fråga om överskottsfordelning och riskfordelning mellan olika enheter. Överskottsfordelning och riskfordelning mellan olika enheter kan analyseras utifrån utvecklingen av ägandeform samt pris- och finansieringspolitik. Detta synsätt skall här till att börja med tillämpas på nivå 1 inom ICA-Rörelsen. För ICA-butikerna kan samspelet mellan helhets- och delperspektiven i detta avseende illustreras på följande vis (se fig. 7.1):

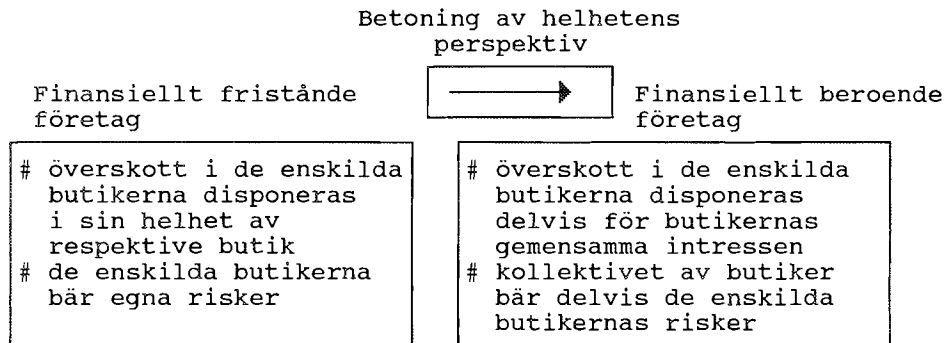


Fig. 7.1 Det finns en koppling mellan ökade finansiella beroendeförhållanden och ett helhetsperspektiv

Överskottsfordelning och riskfordelning i finansiellt beroende butiker skulle i princip kunna utföras med hjälp av en fristående för ändamålet skapad enhet. När det etableras ett samarbete mellan ett antal fristående butiker inom ett geografiskt område och ett regionföretag inom området kan

regionföretaget bli den organisatoriska enhet inom vilken överskottsfordelning och riskfordelning organiseras. I ett sådant fall kan det finansiella beroendet formuleras på följande sätt:

det överskott som uppstår i de enskilda butikerna tillförs delvis regionföretaget för att användas för helhetens finansiella intressen

regionföretaget bär en del av de enskilda butikernas risker

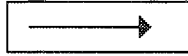
Kapitalbehovet i detaljhandeln täcks formellt av de enskilda detaljhandelsenheterna, men kapitaltäckningen garanteras i olika former av partihandelsföretaget. Detta kan kallas partihandelsföretagets "riskbärfunktion".

Enligt ett med ovan analogt resonemang är utgångspunkten den att det överskott som uppstår i ett (från detaljhandeln) finansiellt fristående partihandelsföretag i sin helhet disponeras av detsamma. Partihandelsföretaget bär givetvis i ett sådant fall också sina egna risker. När ett samarbete etableras kan villkoren för överskottsfordelning och riskfordelning förändras också i partihandelsföretaget.

Överskottsfordelning diskuteras ovan givet en viss prispolitik. Vid ett samarbete mellan parti- och detaljhandelsföretag aktualiseras dessutom det beroendeförhållande som finns mellan generering av finansiella resurser i de olika leden via prissättningen. Prispolitiken måste beaktas jämsides med överskottsfordelningen. Här utnyttjas det schablonmässiga sätt att klassificera prispolitiken som presenterades i kapitel 2, det vill säga att göra en indelning i marknadsbaserade respektive självkostnadsbaserade priser. Om partihandelsföretaget, exempelvis tack vare samarbetet med detaljhandeln, har lägre kostnader än konkurrenterna skulle de alternativa prisstrategiernas betydelse för samspelet mellan helhets- och

delperspektiven kunna illustreras på följande sätt (se fig.7.2):

betoning av helhetens
perspektiv



Regionföretaget har
självkostnadsbaserad
prissättning gentemot
ICA-butikerna

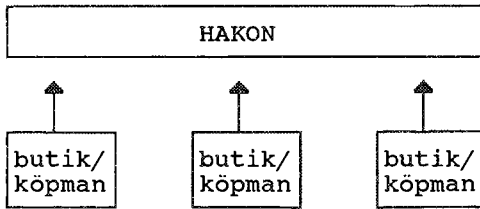
Regionföretaget har
marknadsbaserad
prissättning gentemot
ICA-butikerna

Figur 7.2 Prissättningens betydelse för samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv om regionföretaget har lägre kostnader än sina konkurrenter

En marknadsbaserad prissättning skulle innebära att de "rationaliseringsvinster" som uppstår i partihandelsföretaget stannar i partihandelsföretaget. Detta kan accepteras av detaljhandelsenheterna om dessa i princip kan disponera överskottet i partihandelsföretaget. Det kan de om de är ägare.

7.1 Ägandeformer

Vid undersökningsperiodens början 1948 ägdes de butiker som köpte varor från Hakon av enskilda köpmän (butikerna drevs vanligen i form av enskild firma och var följaktligen inte självständiga juridiska personer - se fig. 7.3 nedan). Många av dessa köpmän var delägare i Hakon. Ca 85 % av Hakon ägdes av ICA-köpmän och 15 % av tjänstemän inom Hakon (Affärsekonomi 49/8).



Figur 7.3 Ägandeförhållanden vid undersökningsperiodens början

Även om butikerna under den tidigare delen av undersökningsperioden i allmänhet ägdes av enskilda ICA-köpmän fanns det i vissa fall beroendeförhållanden mellan ICA-butiken och regionföretaget som i praktiken innebar begränsningar i ICA-köpmannens möjligheter att fritt överlåta sin butik. Till följd av den strategiska betydelse lokaliseringen av detaljhandelsenheter hade fått för de olika blockens marknadsutveckling försökte man att säkerställa att ICA-butiker behölls inom ICA-Rörelsen vid eventuella överlåtelser genom att låta regionföretaget inneha hyreskontraktet för butikslokalen.

7.2 Olika typer av deläggande i ICA-butikerna

Efter hand uppstod olika former av deläggande i butikerna mellan regionföretaget och de enskilda ICA-köpmännen (vid den s k Ägandekommitténs, som skulle utreda formerna för finansiering av ICA-butikerna, första sammanträde 4/11 1969 sammanfattades utvecklingen på detta område av företrädare för regionföretagen). 1964 började Hakon med s k "50/50-bolag". Etableringar med mer än 4 mkr i omsättning finansierades på detta sätt. Butiken drevs i form av ett aktiebolag. ICA-köpmannen ägde 50 % av aktierna och Hakon 50 %. I bolaget gjordes en vinstfördelning (förlustdelning) mellan ICA-köpmannen och regionföretaget. ICA-köpmannen erhöll 85 % av vinsten och Hakon 15 %. Förluster delades lika (Eol började 1962 med s k "butiksavtal". Detta var en typ av hyresavtal som gick ut på att en nyetablerad ICA-butiks förväntade

utbetalningar för investeringar, räntor och hyra för de kommande sju åren beräknades. Sedan beräknades den totala omsättningen under de kommande sju åren. Eol debiterade sedan butiken under vart och ett av de följande sju åren en så stor andel av de totala utbetalningarna som motsvarade det enskilda årets andel av den totala försäljningen. Ingen fördelning av vinster eller förluster förekom. Eol tog ut en avgift, i form av en procentsats på omsättningen, för att kompensera för risktagandet. För de största butikerna tillämpade Eol ett annat system, s k "90/10-bolag". Eol ägde i startskedet 90 % av aktierna och den enskilde ICA-köpmannen 10 %. När butikerna blev lönsamma förvärvade ICA-köpmannen ytterligare 40 % av aktierna, så att han därefter kom att äga 50 %. ICA-köpmannen erhöll 60 % av vinsten och Eol 40 %. Eol stod för hela förlusten).

7.2.1 Milstolpen "ICA-avtalet"

Tillämpningen av det s k ICA-avtalet i början av 1970-talet är den andra milstolpen som särskiljs. ICA-avtalet byggde delvis på ägandeformer som funnits dessförinnan i ett par av regionföretagen. Det avgörande steg som togs i samband med att ICA-avtalet allmänt började tillämpas på nyetablerade ICA-butiker innebar dels att ICA-Rörelsen fick ett enhetligt system för alla regionföretag, dels att ägandet, och därmed nära sammanhängande frågor, av de nyetablerade ICA-butiker där regionföretaget hade en ägarandel reglerades i detalj. ICA-avtalet ingicks mellan den enskilde ICA-köpmannen och regionföretaget och byggde på att dessa tillsammans bildade ett aktiebolag för butiken.

ICA-avtalets främsta syfte var att långsiktigt säkra de finansiella möjligheterna att etablera (och förnya) butiker. Detta skulle om möjligt ske på ett sådant sätt att den enskilde ICA-köpmannens starka privatekonomiska koppling till butikens resultat bibehölls. Behovet av att finna former att tillgodose ett stort kapitalbehov var delvis en följd av ICA:s

beslut att satsa på större butiker, "stormarknader". Det fanns en väldigt stark koppling mellan det rörelsemässiga beslutet om vilken typ av detaljhandelsenhet ICA-rörelsen skulle satsa på och det finansiella beslutet om vilken ägandeform som ICA-butikerna skulle ha. I en presentation av Ägandekommitténs förslag inför förvaltningsrådet (2/10 -72) konstaterades att: "Det har stått klart att man av såväl ekonomiska som konkurrensmässiga skäl måste finna fastare former för de mest betungande finansieringsengagemangen. Detta framför allt för att tillförsäkra ICA-kedjan en tillväxt som svarar mot marknadsandelen".

Det fanns en grundläggande konflikt mellan önskemålet om att köpmännen skulle äga butikerna och de stora krav på kapital som skulle komma att ställas vid framtida nyetableringar vilka de enskilda köpmännen inte skulle klara av att uppfylla på egen hand.

Diskussionerna inom Ägandekommittén, där såväl ICA-köpmän som tjänstemän på regionföretagen deltog, och de olika avtalsförslag som utarbetades ger en bra bild av vilka faktorer som beaktades vid utformningen av ICA-avtalet och som därmed blev normgivande för ägandeformen i ICA-butikerna (datum för protokollen från dess tio sammanträden finns i litteraturförteckningen).

Köpmännens intresse av enskilt ägda ICA-butiker betonades företrädesvis av köpmännens representanter i Ägandekommittén, medan intresset av att långsiktigt kunna finansiera detaljhandelsenheterna företrädesvis betonades av tjänstemannarepresentanterna. Det fanns också skillnader mellan olika regionföretag. Essve var det regionföretag som starkast betonade ICA-köpmännens självständighet, och Hakon var det regionföretag som starkast betonade finansieringskravet.

Kommitténs uppdrag var att utreda om ICA-butikerna skulle vara

enskilt ägda eller om samägande i någon form skulle ske. Ägandekommittén formulerade två huvudlinjer för utformningen av ägandet i ICA-butikerna:

"1. Den enskilde ägaren engagerar sig själv och tar själv risken. Han vänder sig till de kreditinstitut som finns på marknaden. Med hänsyn till kreditmarknaden och krav på "bankmässiga säkerheter" kan det bli svårt att via bank erhålla medlen.

2. Samverkan mellan köpmännen. Köpmännen har möjlighet att tillsammans med sina kollegor skaffa kapital. Då är inköpscentralen med i bilden. Det blir ett samägande. Man delar på ansvaret och risken, men köpmännen har ledarskapet kvar."

Under kommitténs arbete betonades att utsikten till vinst var en viktig drivkraft för ICA-köpmannens arbete. Denna iakttagelse kan illustreras med nedanstående citat från en köpmannarepresentant. Han argumenterar för ett enskilt ägande där köpmännen erhåller vinsten i motsats till att regionföretagen skulle äga butiken och köpmännen uppbära ersättning i form av en fast lön:

"Ju större en butik är, desto större effekt för köpmannens insats...Det intresse han visar i sitt arbete ger resultat i form av den ersättning han får. Helgjutet arbete, bra ersättning. Med en fast lön kanske arbetet inte blir lika helgjutet."

Det framhölls också under arbetet med ägandeformen att det inte bara är ersättningen som är avgörande för ICA-köpmannens arbetsinsats. Vid sidan om pengar fungerar också andra saker som motivationsskapande faktorer. En viktig sådan faktor är strävan efter att bygga upp en framgångsrik butik. En köpmannarepresentant formulerade detta på följande sätt i diskussionen om ett eventuellt samägande av en ICA-butik

skulle vara begränsat till de första åren för att så småningom övergå på ICA-köpmannen eller om samägandet skulle vara beständigt:

"Jag tror att det är en av morötterna för framåtskridandet och för den verkliga satsningen på butiker...att man ser fram mot den dag då man uppnått (självägande) inte kanske bara för pengarnas skull, utan att det är en sport och det är ett betyg på hur man har lyckats."

I Ägandekommitténs diskussioner framhölls vidare att ICA-köpmannens frihet att fatta egna beslut var ett mycket viktigt inslag i det enskilda ägandet. En tjänstemannarepresentant slog fast att:

"(Vårt regionföretags)styrelse tar detta med frihet och självbestämmanderätt, som står i ICA-stadgan, mycket allvarligt."

Det påpekades emellertid också att även om det var rimligt med en stark koppling mellan butikens resultat och företagsledarens ersättning behövde det inte innebära att ICA-köpmannen skulle ha rätt till hela överskottet. En tjänstemannarepresentant uttryckte saken på följande vis:

"Begreppet frihet är relativt. Även om vi är fria medborgare, innebär ju inte det att vi gör som vi vill. Vi betalar skatt till de gemensamma kostnaderna. Vi får avstå en mycket stor del, men är ändå fria och får något för det. Så är det väl också med friheten inom inköpscentralen. Varken köpmän eller andra får göra som de vill. Det finns bestämda regler. Köpmän som lyckas bra måste avstå en liten del för att täcka de stora förluster som inte går att komma ifrån. Det måste anses rimligt med en viss utjämning. Den lilla inskränkningen i friheten ger inköpscentralerna möjlighet att få en etableringsverksamhet och inverkar väl inte på köpmannens initiativkraft."

Ett mer pragmatiskt synsätt fanns också företrätt bland köpmannarepresentanterna:

"Man ska inte se detta med enskilt ägande så heligt även om det ska finnas med. Det väsentliga i sammanhanget är väl ändå att köpmannen tjänar hyggligt och känner tillfredsställelse med arbetet..."

Det framfördes även synpunkter som kan tolkas så att det inte borde finnas alltför stora absoluta skillnader mellan olika ICA-köpmän med avseende på inkomst. En köpmannarepresentant uttryckte sig på följande sätt:

"Enskilda köpmän bör inte äga stormarknader, vilken metod som än kommer till stånd. Det är inte rimligt att vissa köpmän skall tjäna 25 tusen kronor per år medan andra skulle kunna komma upp i miljoninkomster."

Det är emellertid också möjligt att tolka denna ståndpunkt på ett annat sätt. Den kan ses som ett ifrågasättande av om sambandet mellan köpmannens arbetsinsats och butikens framgång är så starkt att det motiverar så stora skillnader i ersättning.

Även om det fanns principiella åsiktskillnader inom kommittén beträffande den enskilde ICA-köpmannens behov av självständighet var det uppenbart för alla i kommittén att samverkan i någon form behövdes för att lösa detaljhandelns finansieringsproblem. Den fråga man arbetade med var vilka former denna samverkan skulle få. ICA:s VD Stig Svensson hade vid kommitténs första sammanträde antytt att det fanns flera möjligheter:

1. Flera ICA-köpmän äger en detaljhandelsenhet
2. ICA-köpmännen i en medlemssektion äger en detaljhandelsenhet
3. Regionföretaget äger en detaljhandelsenhet
4. ICA-köpmännen i hela landet äger en detaljhandelsenhet

Efter att kommittén fört allmänna diskussioner under fyra sammanträden presenterades den 17:e september 1970 ett förslag på två avtalstexter; "50/50-modellen" (som var en bearbetad version av Hakons 50/50-modell - jämför s. 115) och "91/9-modellen" (som var en bearbetad version av Eols 90/10-modell - jämför s. 116). 50/50-modellen skulle vara normalfallet medan 91/9 skulle användas för särskilt riskbetonade etableringar, för att sedan övergå till 50/50. Fördelen med 91/9-modellen var att eventuella förluster i butiken under de första åren skulle kunna täckas med (skattemässigt avdragsgilla) koncernbidrag från regionföretaget.

En grupp inom kommittén höll på 50/50-modellen och krävde att detta skulle antas eller förkastas (med reservationer inom kommittén som följd), en annan betonade vikten av enighet inom gruppen och menade att 50/50-modellen var en utmärkt bas som bara behövde modifieras något. Det var snarare mellan regionföretagen som meningsskiljaktligheter fanns än mellan tjänstemän och köpmannarepresentanter. Hakon höll hårt på 50/50-modellen, medan Essve vägrade att gå med på något som innebar "evigt" samägande. Essve hade ju tidigare inte haft några avtal av denna typ över huvud taget. Eol försökte att kompromissa. Resultatet blev att Eol och Essve fick i uppdrag att utarbeta ett alternativt förslag, eftersom de inte var nöjda med Hakons 50/50-modell.

Ett nytt avtalsförslag presenterades den 3:e december 1970. Detta kallades "99/1-modellen" (eftersom den innebar att köpmannen efter en viss tid skulle få förvärva samtliga aktier i butiksbolaget så när som på en). Förslaget motiverades på följande vis:

"Vi har fört diskussionen på ett sådant sätt, att vi inte har kunnat se en vinstfördelning löst på ett annat sätt än genom ett bolagsförfarande och eftersom vi behöver vinstfördelningen även långsiktigt så har vi fastnat i den här

problematiken...När det gäller ägandekomplexet så skulle man kunna gå in med ett bolag...men aktierna bör gå över till köpmannen efter ett visst skede. Jag tror inte att man kan knyta till en viss tid, därför att alla butiker utvecklas inte på samma sätt. Aktierna skall övergå när bolaget ifråga är konsoliderat till en viss gräns. Det långsiktiga bevarandet av en enhet i ICA-sfären måste man naturligtvis lösa med en hembudsklausul...Vinstfördelningens existens skulle man kunna täcka in avtalsmässigt. Därmed har man täckt in vad som är väsentligt i sammanhanget".

I det nya avtalsförslaget skulle ICA-köpmannen till att börja med ha 9 % av aktierna. Därefter hade köpmannen möjlighet att förvärva upp till 50% av aktierna, för att sedan efter en femårsperiod, under förutsättning att bolaget var "konsoliderat" förvärva återstoden av aktierna, så när som på en aktie. Inköpscentralen var tvungen att behålla en aktie för att hembudsklausulen skulle vara giltig. Vid överlåtelse skulle butiken värderas efter substansvärdet. Vinsten skulle delas mellan köpmannen (75%) och inköpscentralen (25%) under "evig" tid.

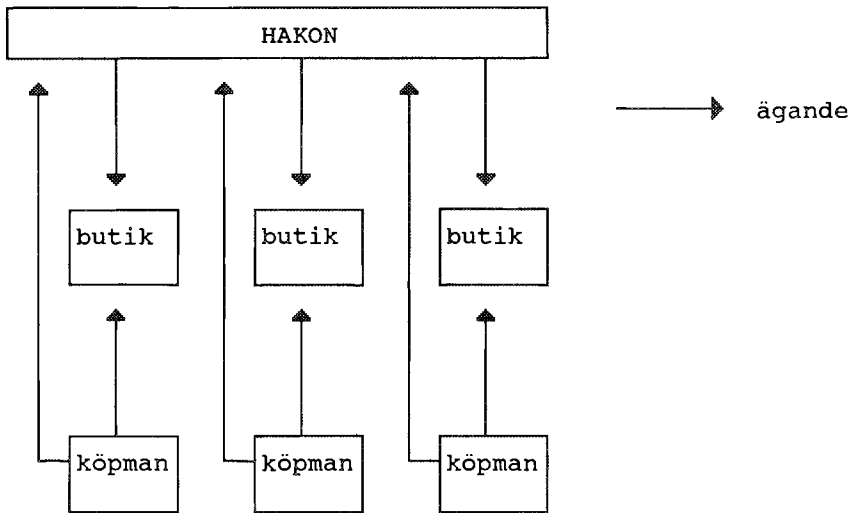
På ett möte med tjänstemännen 28:e oktober 1971 presenterade Hakon ett nytt avtalsförslag. Avtalsförslaget innehöll en betydelsefull ändring beträffande synen på butiksbolagets konsolidering. Tidigare hade vinstdelningen utgått från ett belopp som beräknats efter avsättning till lagerreserv och skatt. Den borde istället beräknas före dessa poster bland annat därför att det skulle vara skattemässigt gynnsammare för köpmannen att skatta i bolaget i stället för att ta ut hela vinsten som lön. Förslaget skulle också underlätta vid överlåtelse eftersom man inte behövde beakta regionföretagets del av lagerreserven vid överlåtelse. Avsättningen hade skett med köpmannens pengar. Detta medförde att man kunde enas om att köpmannen så fort eventuella koncernbidrag som erhållits från regionföretaget för att täcka förluster i initialskedet var återbetalda skulle kunna stimuleras till att köpa

återstoden av aktierna, så när som på en. Köpmannen skulle få låna pengar av regionföretaget för att förvärva återstoden av aktierna.

Denna ändring kom att införlivas i kommitténs slutliga förslag som överlämnades till ICA-Förbundets beredningsutskott och som sedan remitterades till regionföretagens styrelser. Hakons och Eols styrelser godtog i princip avtalsförslaget medan Essves styrelse föreslog en betydelsefull ändring. Procentsatsen för regionföretagets andel av butikens vinst skulle uppgå till 25 % de första fem åren, 15 % under följande fem år och därefter upphöra. Dessutom föreslogs att vid överlåtelse skulle ersättning utgå efter samma regler oberoende av hur gammal rörelsen var. Det senare var en skärpning gentemot kommitténs förslag.

I beredningsutskottet togs Essves förslag med kommentaren att även om det var sakligt motiverat med en evig fördelning av vinsterna innebar Essves förslag en avtrappning som sågs som psykologiskt riktig. Skärpningen beträffande ersättning vid överlåtelse motiverades med att regionföretagen tog en ny risk vid ett sådant tillfälle.

Ägandeformerna i samband med tillämpningen av ICA-avtalet sammanfattas i figur 7.4 nedan.



Figur 7.4 I samband med tillämpningen av ICA-avtalet blev Hakons delägare i de nyetablerade butikerna som var självständiga juridiska personer.

Prissättningsformeln för butiken byggde i princip på en substansvärdering (värdet av butiken beräknades som redovisat eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för latent skatteskuld. I vissa fall kunde goodwill "beräknad efter försiktiga grunder" tillkomma). Detta värde var också vad butiksbolaget belastades, som i princip skulle återbetalas till regionföretaget innan den nytillkommande ICA-köpmannen fick förvärva aktiemajoriteten i butiksbolaget.

ICA-avtalet aktualiserade frågan om vilken roll regionföretagets riskbärfunktion skulle spela gentemot den traditionella grossistfunktionen. En av köpmannarepresentanterna i kommittén delgav vid ett sammanträde de övriga följande:

"Jag har blivit uppvaktad av ett antal köpmän... Dessa har på ett eller annat sätt fått reda på att det skulle krävas en tribut på 25 %... De sade att några 25 % ville de inte höra talas om. I så fall begärde de, som de själva uttryckte sig,

ett stormöte, där de skulle få delge sina uppfattningar inför styrelsen och sektionen...Säkert känner alla solidaritet här, men det är inte säkert att den är 100%-ig ute på bygden. Man sade tydligt ifrån att inköpscentralen i fortsättningen skulle hålla sig borta från detaljhandeln och begränsa sina ambitioner till att sköta den uppgift de fått sig ålagda, nämligen grossistfunktionen".

Detta intryck förstärktes av en annan medlem i kommittén:

"Jag skall...nämligen nämna vad som förekommer i (stad)...Där begränsar sig inte samtalet till några som helst förbindelser med avtalet eller över huvud taget någonting till tributen, utan till uppdrag att avskaffa alla möjligheter i framtiden för inköpsföretagen, att se till så att inte hyreskontrakten ligger i händerna på desamma."

Ett försök att renodla riskbärandefunktionen från grossistfunktionen skulle innebära ett visst avsteg från vad som traditionellt var brukligt i branschen. Detaljhandel har alltid i stor utsträckning finansierats med leverantörskrediter. Partihandelsföretagen har därmed stått en kreditrisk. I händelse av en konkurs i ett detaljhandelsföretag fick partihandelsföretaget inte betalt för sina varor. Sådana kundförluster skulle täckas genom prissättningen på varorna. När ICA-avtalet reglerade förlusttäckningen i ICA-butikerna bortföll regionföretagets kreditrisk. Därmed borde i princip kostnaden för kreditrisken inte inkluderas i varupriserna.

De frågeställningar som aktualiserades på detaljerad nivå var om alla butiker skulle omfattas av vinstdelningen eller bara de som nyetablerades och om vinstdelningen bara skulle täcka de rena förlusterna i de nyetablerade butikerna eller om den också skulle täcka andra kostnader i samband med etableringarna.

Om vinstdelning skulle införas i samtliga ICA-butiker oavsett när de etablerats skulle detta innebära att kostnaden för de nyetablerade ICA-butikerna slogs ut på samtliga ICA-butiker.

Om den del av vinsten i ICA-butikerna som regionföretaget fick bara skulle täcka de rena förlusterna i nyetablerade butiker skulle detta innebära en renodling av grossistfunktionen och riskbärfunktionen. Om den del av vinsten som regionföretaget fick skulle täcka inte bara förlusterna, utan också andra kostnader i samband med etableringen skulle detta innebära att kostnaden för risktagandet inte särskiljdes.

Det finns en parallell mellan det resonemang som fördes i anslutning till ICA-avtalet och det resonemang som tidigare förts beträffande borgensavgifter. Det var inte rimligt, hävdades i Framtidsutredningen (1954), att införa borgensavgifter, eftersom den ökade försäljning som en etablering, som utan borgen inte hade kommit till stånd, medförde att regionföretaget fick ett större bidrag (även om hänsyn togs till finansieringskostnaden). De butiker som utnyttjade regionföretagets borgen var dessutom ofta större butiker som lämnade ett större bidrag till regionföretaget än de mindre butiker som inte utnyttjade borgen. I detta resonemang särskiljs inte "rörelse" och "finansiering".

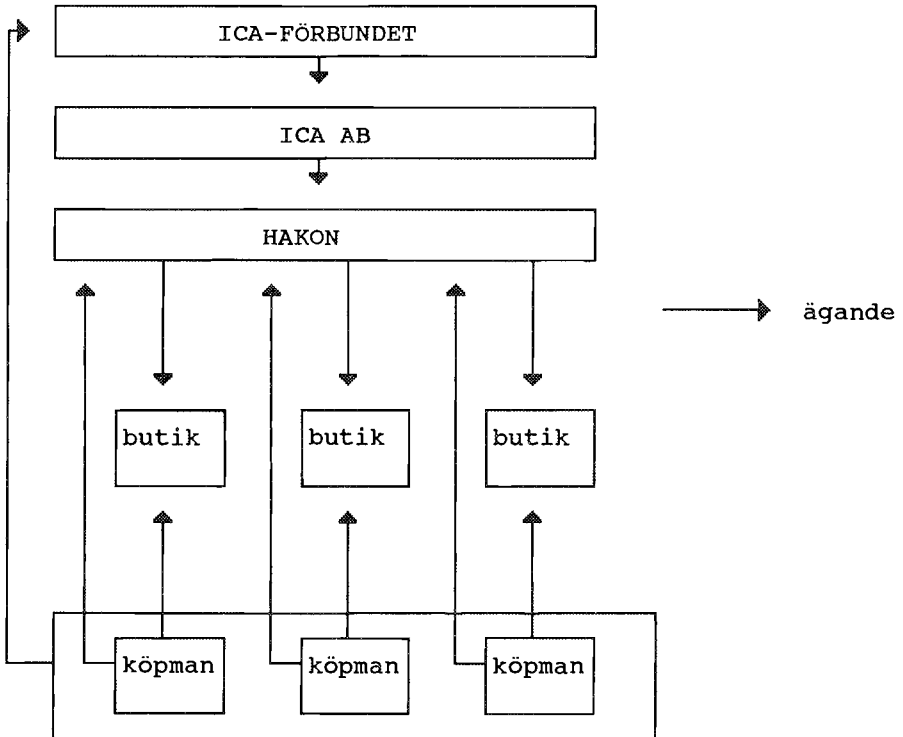
Regionföretagen valde att låta de nyetablerade ICA-butikerna avstå en så stor del av vinsten som motsvarade den förväntade förlusttäckningen för sådana butiker.

Under senare delen av perioden förekom exempel på något annorlunda ägandeformer i vissa (vanligen mycket stora) ICA-butiker. Samma system som vid ICA-avtalet tillämpades till dess att butiken började att gå med vinst. Därefter vidtog en ny period med ett annat ägarförhållande och en annan vinstfördelning. Regionföretaget hade en större andel av ägandet och vinsten jämfört med förhållandet i det ursprungliga ICA-avtalet. Detta förekom i många olika kombinationer.

Formerna för överskottsfordelningen i butiken enligt ICA-avtalet ändrades genom en revidering av ICA-avtalet (som började tillämpas 1977). En ICA-butik som omfattades av ICA-avtalet betalade en årlig omsättningsbaserad avgift till regionföretaget.

7.3 Ägandeformer i regionföretagen

1972 ändrades ägandeförhållandet i regionföretagen så att Hakon (liksom de båda andra regionföretagen) kom att ägas till ungefär hälften av ICA-köpmännen inom Hakonsregionen och till hälften av samtliga ICA-köpmän via ICA-Förbundet (se fig. 7.5).



Figur 7.5 ICA AB blev hälftenägare i regionföretagen

1986 genomfördes ytterligare en förändring av ägandeformen i Hakon så till vida att två serier aktier (A och B) skapades. ICA-köpmännens skyldighet att inneha aktier i regionföretaget avsågs därefter gälla B-aktier. Dessa B-aktier omfattades av en hembudsklausul. Om butiken överläts skulle aktierna avyttras till en annan ICA-köpman genom ICA-Förbundets förmedling. Dessa B-aktier garanterades en värdeutveckling som motsvarade substansstillväxten i regionföretaget.

ICA-köpmännen var från periodens början i majoritet i regionföretagets styrelse. En ICA-köpman var ordförande i Hakons styrelse under hela perioden (se fig. 7.6 nedan), med undantag för 1976-82 då Carl-Hakon Swenson var ordförande (efter att tidigare ha varit VD).

Hakon: VD	Ordförande
48-49 Hakon Swenson	48-53 Josef Lindqvist *
49-54 Harald Mörck	53-57 Martin Andersson *
54-62 Stig Svensson	57-76 Oscar Kihlgren *
62-76 Carl-Hakon Swenson	76-82 Carl-Hakon Swenson
76-86 Birger Jarl Persson	82-87 Rolf Gustavsson *
86-87 Frans-Henrik Schartau	
	* köpman

Figur 7.6 VD:ar och styrelseordföranden i Hakon under perioden
Källa: Wirsäll 1988.

Genom ICA-avtalet utsågs ICA-köpmannen till VD i ICA-butiken. Regionföretaget utsåg styrelsens ordförande (i regel chefstjänstemannen på den distributionscentral som butiken tillhörde). Så länge ICA-köpmannen ägde mindre än 50 % av aktierna gällde hans befattning med tre månaders uppsägning från ICA-köpmannens eller regionföretagets sida. ICA-köpmannen hade styrelseplats under grundarperioden.

7.4 Prispolitiken

Regionföretagets prissättning, som utformas i ett rörelsemässigt perspektiv, får finansiella konsekvenser vid

sidan av de rörelsemässiga när ICA-köpmännen samtidigt är ägare i regionföretaget. Det förväntade överskottet i regionföretaget kan (helt eller delvis) överföras till ICA-butikerna via försäljningspriserna (ICA-butikernas inköpspriser). Detta kan i princip ske dels direkt genom fastställandet av en viss prisnivå varvid en del av det förväntade överskottet överförs redan vid köptidpunkten, dels indirekt genom tillämpningen av ett rabattsystem där de enskilda butikernas inköp från regionföretaget under ett år ligger till grund för en rabatt, bonus, som gottskrivs butikerna vid årets slut. Om bonusens storlek är känd vid köptidpunkten är bonus jämförbart med prisnedsättning vid köptidpunkten.

De rörelsemässiga förändringarna i samband med Hakonsgiven aktualiserade frågan om hur de rationaliseringsvinster som uppstod vid ett fördjupat samarbete mellan regionföretaget och butikerna skulle fördelas och användas (Affärsekonomi 50/18). Det fanns en konflikt mellan två olika önskemål. Det ena av dessa önskemål var att rationaliseringsvinsterna skulle stanna i regionföretaget och utnyttjas för framtida expansion och ytterligare effektivisering. Detta skulle komma butikerna tillgodo i framtiden. Det andra önskemålet var att rationaliseringsvinsterna skulle utnyttjas för att förstärka butikernas omedelbara konkurrensposition på marknaden (och därmed indirekt köpmännens privata ekonomi).

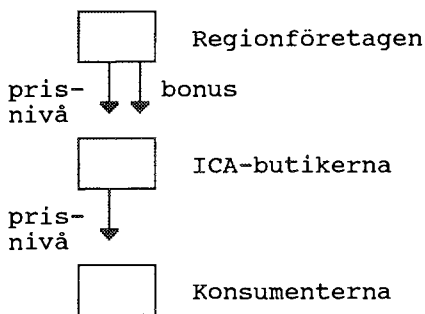
Den förenklade organisation, och därmed sänkta kostnader, som genomförandet av Hakonsgiven innebar skulle ha kunnat ge möjlighet till prissänkningar gentemot butikerna. I stället för att förändra prispolitiken delgavs medlemmarna det genom rationaliseringen höjda överskottet i form av bonus. Den tidigare prispolitiken hade enligt Hakon inneburit "fullt konkurrenskraftiga priser". Detta kan tolkas som att Hakon tillämpade en marknadsbaserad prissättning. Således överfördes tidigare inte någon del av det förväntade överskottet vid köptidpunkten i form av en prisnedsättning. När så kom att ske

efter Hakonsgiven, genom bonussystemet, innebar detta ett visst avsteg från denna princip.

I princip gjordes inte någon åtskillnad mellan överskott i regionföretaget som uppkommit under olika perioder. Ett överskott som innehållits i regionföretaget under en tidigare period kunde under en kommande period överföras till ICA-butikerna via prissättningen/rabattsystemet. Regionföretaget kunde vidare under år med exceptionellt god lönsamhet i efterhand dela ut "extrabonus" till kunderna. Ett mycket viktigt inslag i Hakonsgiven var dock att bonusen inte utbetalades kontant utan innehölls under ytterligare en period i regionföretaget enligt vissa regler (detta analyseras nedan i avnitt 7.5 om finansieringspolitiken).

En kritisk fråga är vilken prispolitik som faktiskt tillämpades under perioden. Det är svårt att finna några entydiga målsättningar på detta område. I Ekonomiutredningen (1966) konstaterades att "det viktiga spørsmålet hur fördelningen av resurserna skall ske mellan aktiv prispolitik och bonus å ena sidan, respektive konsolidering å andra sidan, knappast varit föremål för några meningsmotsättningar utan att man varit ense om formerna för resursfördelningen". Detta yttrande står i kontrast till ett PM (1964) som ICA:s VD Stig Svensson skrev där han kommenterade prispolitiken och dess effekter på regionföretagets vinstnivå, och därmed indirekt på dess konsolideringsnivå. Den öppna fonderingen hade, enligt Svenssons mening, varit för liten, delvis på grund av att det inom styrelsen fanns företrädare för uppfattningen att konsolideringen inte var någon huvuduppgift för inköpscentralerna, utan att deras främsta uppgift var att ge medlemmarna det mest verksamma stödet i konkurrensen.

Prissättningen i nästa led i distributionskedjan är också av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven (se fig 7.7).



Figur 7.7 ICA-butikernas prissättning gentemot konsument är av betydelse

I den mån regionföretagen hade inflytande på ICA-butikernas prisnivå gentemot konsument har detta betydelse. En ökad kedjetrohet från konsumenternas sida kan främjas genom att regionföretagen sätter ett lägre pris gentemot ICA-butikerna och sedan säkerställer att denna prisnedsättning vidarebefordras till konsumenten.

Utvecklingen på detta område beskrivs i årsredovisningarna. Styrelsen uttalade 1970 att prissättningsproblematiken skulle ges ett ökad utrymme vid planeringen. 1971 togs ökade initiativ för att utveckla en prissättning, som dels skulle medverka till att förenkla arbetet i butikerna, dels öka omsättningen och möjliggöra en tillfredsställande bruttovinst. Tidigare hade "cirkaprisinformation" till medlemmarna tillhandahållits av Sveriges Livsmedelshandlareförbund (SSLF). 1971 fick ICA-butikerna inom sex distributionsområden en ökad prisservice i form av en särskild cirkaprislista på huvudsortimentet av kolonialvaror (detta genomfördes på samtliga distributionsområden under 1972-73). ICA-butikerna fick sedan i allt större omfattning sin cirkaprisinformation från regionföretaget. Beträffande själva prissättningen "följdes i princip gängse metoder och regler". Avsikten sades vara att utveckla en prissättning som bättre beaktade ICA-kedjans förutsättningar. En arbetsgrupp med representanter från alla tre regionföretagen tillsattes för att få en likartad uppbyggnad i hela ICA-Rörelsen.

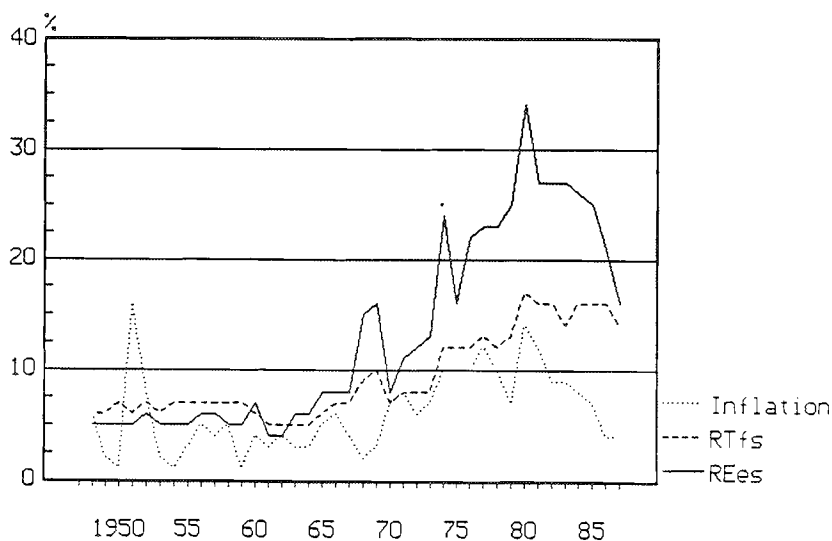
Vikten av att förankra prissättningen hos köpmännen betonades. Det blev emellertid för betungande för sektionsstyrelserna att behandla de löpande prissättningsfrågorna. 1972 etablerades därför "pris- och marknadskommittéer" på alla distributionsområdena. Denna kommitté bestod av 3-4 köpmän tillsammans med en "pris- och marknadskonsulent" från distributionscentralen. Köpmännen ansvarade för "prisbesluten" och konsulenten för "det löpande prisarbetet". Såväl den tekniska uppläggningsen av prisinformationen som själva prispolitiken omfattades av kommittéernas arbete. Kommittén följde prisutveckling, konkurrensläge etc inom distributionsområdet i nära samarbete med regionföretagets marknadsavdelningar, och aktiverade köpmännen i olika typer av marknadsföringsåtgärder. En av ledamöterna i kommittén hämtades ur sektionsstyrelsen för att säkerställa en nära kontakt med detta organ. Kommittén sammanträdde som regel en gång i månaden. Ordföranden i respektive kommitté bildade tillsammans med ledningen för huvudkontorets marknadsavdelning ett centralt pris- och marknadsråd. Inom detta drogs riktlinjerna för prissättningen upp. Fastställandet av ICA Cirkapriser skedde emellertid decentraliserat för varje distributionsområde för sig. 1974 uppgavs att kommittéerna svarade för såväl pris- som marginalnivån. Till sin hjälp hade de dels ett "pris- och marginalindex" som månadsvis gav besked om marginalnivån för ICA Cirkapriser och förändringar i denna, dels prisnivåmätningar som gav ett samlat mått på konkurrenternas priser i förhållande till ICA Cirkapriser. I årsredovisningen för 1975 konstaterades det att kommittéerna var tvungna att avväga lönsamhetskrav mot konkurrenskrav. Kommittéerna ägnade sig efter hand allt mer åt marknadsföringen som helhet.

En fråga nära förknippad med prissättningen på varorna är vilka avgifter regionföretaget tog ut för de kringtjänster som normalt inte är inkluderade i distributionsapparaten (jämför

exempelvis beskrivningen av funktionsöverföringar från ICA-butikerna till regionföretaget i kapitel 6). Regionföretaget kunde antingen ta ut marknadsmässiga avgifter för dessa kringtjänster eller "subventionera" dem. Subventioner kunde ske dels eftersom det i vissa fall var svårt att hänföra kringtjänsterna till en viss butik, dels därför att regionföretaget ville stimulera butikerna till att utnyttja dessa tjänster.

Det är dock svårt att direkt fastställa vilken prisstrategi som regionföretaget hade gentemot butikerna. Ett sätt att indirekt karaktärisera företagets prispolitik är emellertid att utgå från räntabilitetsnivån i regionföretaget.

Räntabiliteten på eget kapital efter skatt (REes) i Hakon (moderbolaget - se appendix 1 för definitioner) var förhållandevis låg under de första tjugo åren av perioden (se fig. 7.8 nedan). I början på 1970-talet inträffade ett trendbrott i REes. Därefter var REes betydligt högre än tidigare.



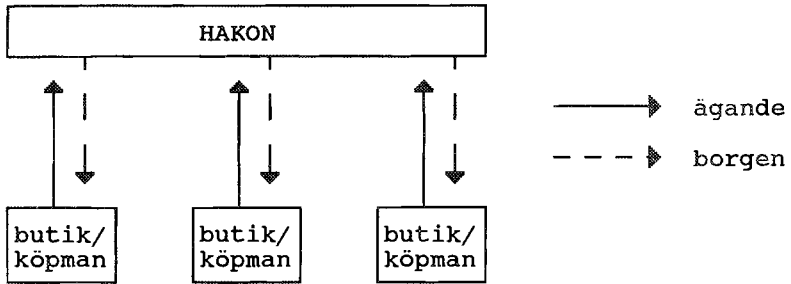
Figur 7.8 Räntabilitet på eget kapital efter skatt (REes) och räntabilitet på totalt kapital före skatt (RTfs) i Hakon (moderbolaget) samt inflation 1948-87.

Denna utveckling kan tolkas utifrån den modell för prissättning som presenterats. Utvecklingen överensstämmer i grova drag med vad som enligt modellen skulle ha blivit följden av en "marknadsbaserad" prissättning gentemot ICA-butikerna, under förutsättning att regionföretaget under den senare delen av perioden hade relativa kostnads fördelar i jämförelse med sina konkurrenter. Trendbrottet i räntabilitet på eget kapital inträffade ungefär samtidigt som ICA började att erövra marknadsandelar från konkurrenterna (jfr fig 6.13 i kapitel 6). När det finns stordriftsfördelar i verksamheten skulle detta innebära att regionföretaget fick lägre kostnader än konkurrenterna. Vid en marknadsbaserad prissättning förändras inte försäljningspriserna gentemot ICA-butikerna i motsvarande omfattning, vilket resulterar i en högre räntabilitetsnivå i regionföretaget. Samma mönster som i räntabilitet på eget kapital uppträder såväl i räntabilitet på totalt kapital som i vinstmarginal.

7.5 Finansieringspolitiken

En typ av finansiellt beroendeförhållande uppstår när ett företags belåningskapacitet utnyttjas för ett annat företags räkning genom borgensåtaganden. Ett borgensåtagande innebär att borgenären kan vända sig till borgensmannen och låta denne uppfylla gäldenärens kontraktsevenliga förpliktelser.

Vid undersökningsperiodens början garanterades en del av köpmännens betalningsförpliktelser av Hakon (se fig. 7.9).



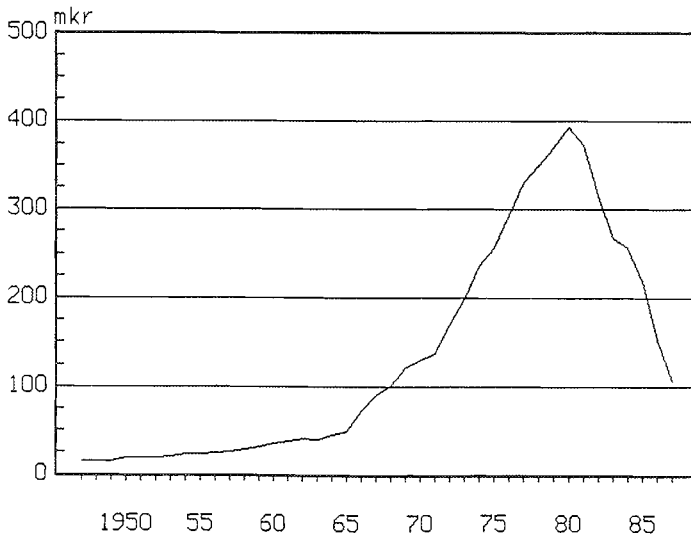
Figur 7.9 Hakon är borgensman för enskilda köpmän

Utvecklingen på detta område beskrivs i Hakons årsredovisningar. Det ingick som en betydande del i Hakons "uppbyggnadsprogram för detaljhandeln". Hakon gjorde åtaganden "för att bereda finansiellt stöd åt den anslutna detaljhandeln efter av styrelsen vidtagen i prövning i varje enskilt fall". Möjlighet gavs för unga köpmän att överta egna rörelser. Nybyggnader av affärsfastigheter kunde också genomföras med denna typ av finansiering.

1949 konstaterades i årsredovisningen att Hakon "hittills åsamkats högst begränsade förluster av denna omfattande stödkreditgivning". Genom att betryggande säkerheter för krediterna i de flesta fall kunnat ställas samt att "andra åtgärder av riskbegränsande natur" vidtogs bedömde Hakon att den större volymen av det ekonomiska stödet till medlemmarna inte skulle innebära ökade förlustrisker. 1955 påpekades i årsredovisningen att finansieringsstödet hade en storleksordning, vars motsvarighet inte fanns inom landet. 1957 konstaterades att Hakons finansiella stödverksamhet genomfördes "i förtroendefull samverkan med de lokala bankkontoren. Härmed uppstod inga räntefördyringar, "vilket inte torde kunna undvikas då speciella organ tillskapas för liknande ändamål". 1957 skapades ett kreditinstitut för avbetalningsförsäljning av kapitalvaror inom den Hakonsanslutna lanthandeln (AB Köpmännens inköpscentral).

Finansieringen av avbetalningsförsäljningen skedde genom att detta bolag övertog de tecknade avbetalningskontrakten. 1958 organiserades ett särskilt dotterbolag, Hakonsköpmännens garantiinstitut (HGI), för att hantera den alltmer omfattande finansieringsverksamheten. Överenskommelse träffades mellan Hakonsköpmännens Garantiinstitut och vissa banker och sparbanker om att på särskilda grunder bevilja lån till Hakonsmedlemmarna mot borgen av institutet. Hakon lämnade efterborgen. Hakonsköpmännens Garantiinstitut lämnade säkerheter gentemot bankerna i form av medel på spärrade bankräkningar. Dessa medel uppgick emellertid bara till en del av det utlånade beloppet, vilket gav en typ av hävstångseffekt. Dessutom lämnade låntagarna i största möjliga utsträckning säkerheter för sina åtaganden gentemot banker och Hakonsköpmännens Garantiinstitut.

Summan av Hakons borgensåtaganden gentemot ICA-butikerna och ICA-köpmännen (inklusive växelansvar) framgår av fig. 7.10 nedan.



Figur 7.10 Hakons borgensåtaganden gentemot ICA-butikerna (inklusive växelansvar) 1948-87.

Borgensåtagande ökade under perioden från knappt 15 mkr till knappt 400 mkr för att sedan minska. Fram till 1959 dominerade inteckningsborgen och växelansvar. Därefter kom successivt borgensåtaganden genom Hakonsköpmännens Garantiinstitut att dominera. De sista åren av perioden minskade borgensåtagandena genom Hakonsköpmännens Garantiinstitut. Detta berodde dels på att Hakon övergick till att gå i borgen för 50 % av ICA-butikernas banklån i samband med nyetableringar, dels på en övergång till inventarieleasing i samband med nyetableringar av ICA-butiker (leasingintäkterna för detta uppgick 1987 till ca 25 mkr).

Borgensåtaganden ställer krav på resurstillväxt hos borgensmannen. I figur 7.8 ovan redovisades räntabiliteten på eget kapital i Hakon under perioden. Räntabiliteten på eget kapital är vanligen den mest betydelsefulla bestämningsfaktorn till tillväxten i eget kapital i ett företag.

De faktorer som ligger bakom den relativa tillväxten i eget kapital kan uttryckas i följande formel:

$$dE/E = REes + Ne/E - U/E + Diff/E$$

där

dE/E = den relativa tillväxten i eget kapital

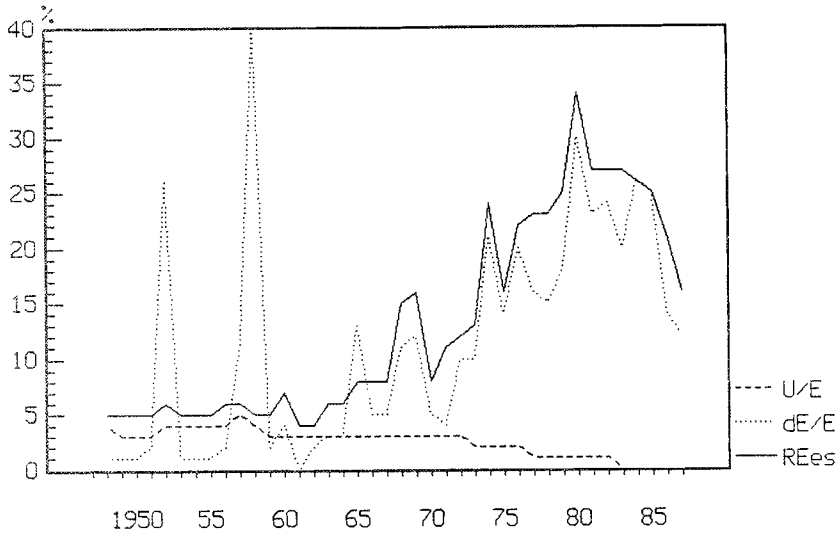
$REes$ = räntabiliteten på eget kapital efter skatt

Ne/e = eventuella nyemissioner i förhållande till eget kapital

U/E = utdelning i förhållande till eget kapital

$Diff/E$ = differenser i förhållande till eget kapital

Differenser kan uppstå, dels till följd av definitionen av $REes$, dels till följd av ofullkomligheter i resultat- och balansräkningar (se appendix 1). Förklaringsfaktorerna till tillväxten i eget kapital i Hakon (moderbolaget) redovisas i figur 7.11 nedan.

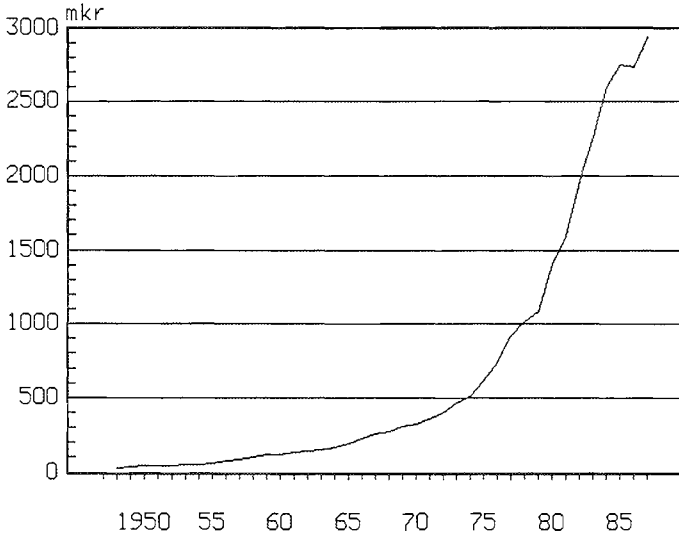


Figur 7.11 Relativ tillväxt i eget kapital (dE/E), räntabilitet på eget kapital efter skatt ($REes$) och utdelning i förhållande till eget kapital (U/E) i Hakon (moderbolaget) 1948-87.

Nyemissioner gjordes 1952 och 1965. Utdelningen uppgick under hela perioden till mellan 5 och 8 procent av aktiekapitalet. Någon koppling till tillväxten i eget kapital fanns inte. Utdelningens betydelse som avdragspost vid tillväxtanalysen av eget kapital minskade därmed successivt under perioden. Av figur 7.11 ovan framgår att den låga nivån på $REes$ under de första tjugo åren av undersökningsperioden medförde att större delen av vinsten delades ut (den höga tillväxten i eget kapital 1958 är en följd av ofullkomligheter i mätmetodiken - se appendix 1). Från och med 1973 uppvisade regionföretaget betydligt högre värden på tillväxt i eget kapital, huvudsakligen till följd av det ovan nämnda trendbrottet i $REes$ (skillnaden mellan dE/E och $REes$ under vissa år mot slutet av perioden motsvaras huvudsakligen av lämnade koncernbidrag, redovisade som bokslutsdisposition - se appendix 1).

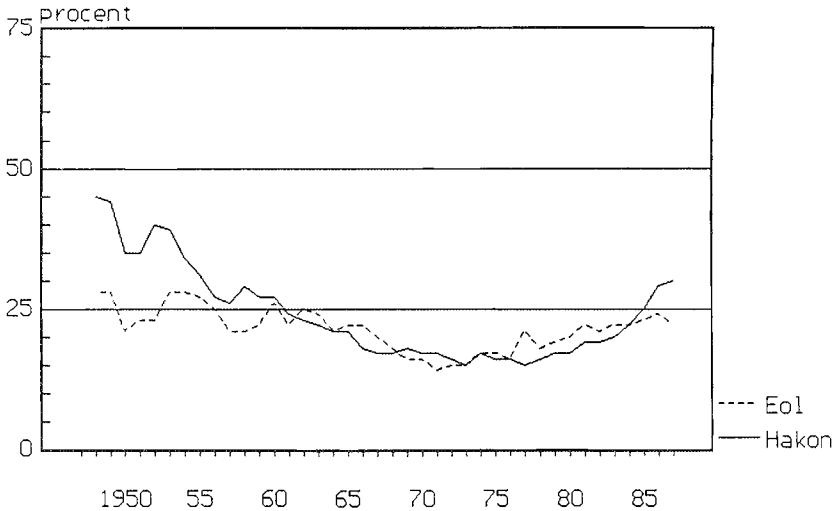
Emissions- och utdelningspolitiken har inte varit okontroversiell. Köpmännen var ganska ointresserade av att äga aktier i regionföretaget. "Finansieringsutredningen" (1961) menade att det fanns flera skäl till detta; a) regionföretaget hade inte "bearbetat" medlemmarna i detta syfte, b) inga ny- eller fondemissioner med för aktieägarna gynnsamma villkor hade gjorts, c) direktavkastningen på aktierna var lägre än räntan på regionföretagets egna depositionskonton, d) värdestegringen på aktierna hade varit lägre än inflationen och värdestegringen på andra aktier. Utredningen föreslog att regionföretaget skulle genomföra en nyemission. För att detta skulle lyckas borde man fastställa för aktieägarna gynnsamma villkor för emissionen, kräva att varje medlem skulle äga mer än en aktie, bearbeta medlemmarna i detta syfte samt noga avväga emissionsbeloppet. Detta var signifikativt. Regionföretaget föreslog olika former av propaganda eller ålägganden för att få ICA-köpmännen att äga fler aktier, men några större resultat fick inte detta.

Undersökningsperioden karaktäriseras av en kraftig tillväxt i regionföretagen såväl i omsättning (se figur 6.2) som i totalkapital (i fig. 7.12 nedan visas data för Hakon).



Figur 7.12 Utveckling av totalt kapital i Hakon (moderbolaget) 1948-87.

Den relativa tillväxten i totalt kapital var högre än den relativa tillväxten i eget kapital. Andelen eget kapital minskade under perioden som helhet betydligt i Hakon (se fig. 7.13 nedan). Data från det näst största regionföretaget Eol visar stora likheter efter 1960. Dessförinnan hade Eol inte alls lika hög andel eget kapital som Hakon.



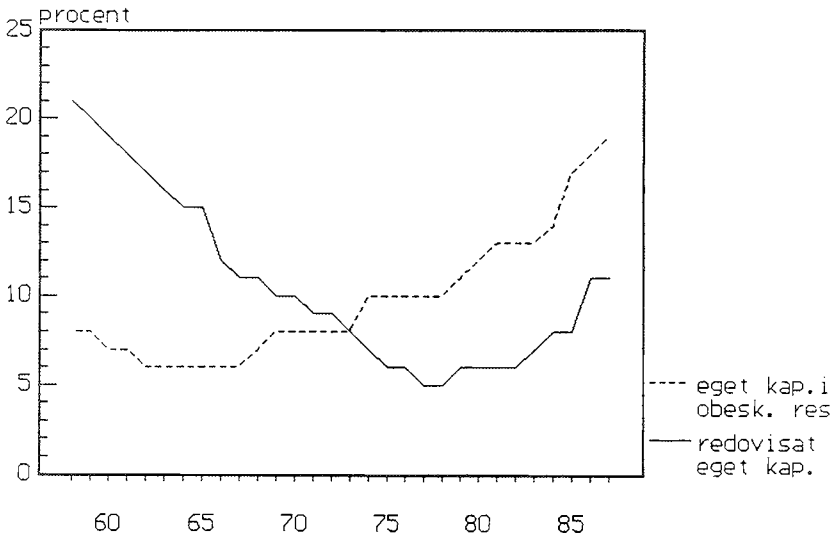
Figur 7.13 Andel eget kapital i Hakon respektive Eol (moderbolagen) 1948-87.

Andelen eget kapital i Hakon (moderbolaget) gick under perioden som helhet ned från ca 45 % till ca 30 %. Fram till början av 1970-talet gick andelen ned, och 1977 uppvisade det lägsta värdet (kring 15%). Därefter ökade andelen. Bilden förändras inte i någon större omfattning om man i stället ser på andelen eget kapital i Hakon-koncernen. Eget kapitals andel av den totala finansieringen i Hakon-koncernen var i stort sett jämförbar med andelen i moderbolaget (se appendix 1).

Stig Svensson (PM 1964) menade att "ser vi kallt på vår ekonomiska situation, bör vi konstatera, att våra resurser...knappast kan anses tillräckliga för genomförandet av de program, som de enskilda inköpscentralerna har..." Svensson konstaterade vidare att om ICA skulle uppnå sin målsättning att inom den närmaste tioårsperioden höja sin andel av livsmedelsdistributionen med några procent erfordrades att ICA skulle "hänga med i utvecklingen". En förutsättning för detta var, menade Svensson, att initiativkraften inte hämmades av brist på kapital. Detta var inte första gången detta påpekades. I "Finansieringsutredningen" (1961) fastslogs att förutom de där angivna formerna för kapitalanskaffning borde regionföretaget "liksom hittills sträva efter en god självfinansiering genom

att rörelsen drives på ett lönsamt sätt och genom att av uppkomna vinstmedel en lämplig del innehålles... Detta är för koncernens och den anslutna handelns framtid av stor betydelse".

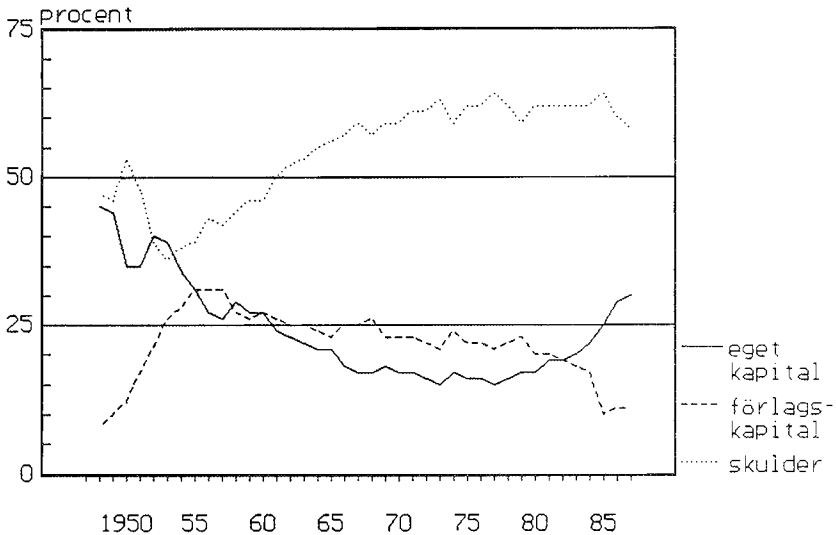
En annan dimension av betydelse är fördelningen av eget kapital på beskattat och obeskattat eget kapital. I figur 7.14 nedan redovisas andelen redovisat eget kapital respektive andelen eget kapital i obeskattade reserver av den totala finansieringen. Andelen redovisat eget kapital har stadigt minskat under perioden. Egenkapitalandelen av obeskattade reserver står vid periodens slut för ca 2/3 av justerat eget kapital.



Figur 7.14 Redovisat eget kapitals respektive eget kapital i obeskattade reservers andel av justerat eget kapital i Hakon (moderbolaget) 1958-87.

Bokslutspolitiken har varit sådan att möjligheten att utnyttja avsättning till obeskattade reserver utnyttjats flitigt, medan däremot konsolidering i form av redovisat eget kapital varit betydligt mer begränsad. Detta kan ses mot bakgrund av iakttagelsen att utdelningens betydelse har minskat. Det var således inte nödvändigt att skapa ett utdelningsbart fritt eget kapital i samma utsträckning som om utdelningen hade växt i takt med resultatet eller det egna kapitalet.

Tillgångarna i ett företag finansieras i princip med endera av två olika kapitalformer; eget kapital och skulder. Här särskiljs en tredje kapitalform, förlagskapital, det vill säga efterställda lån från företagens ägare. De olika kapitalformernas andelar av den totala finansieringen i Hakon (moderbolaget) framgår av figur 7.15 nedan.



Figur 7.15 Kapitalformernas andel av total finansiering i Hakon (moderbolaget) 1948-87.

Under en period från mitten av 1950-talet till början av 1980-talet var förlagskapitalets andel av den totala finansieringen större än det egna kapitalets andel.

Förlagskapitalet uppstod när den bonus som gottskrivs ICA-köpmännen för ett visst år inte utbetalades kontant utan binds i regionföretaget i form av förlagsbevis enligt vissa regler. Det bonussystem som infördes i samband med Hakongiven innebar att bonusen skulle komma att utbetalas i form av "sparfondsbevis". Dessa skulle vara bundna i regionföretaget i fem år (formellt som förlagsbevis) och löpa med en ränta som var 1/2 % högre än den officiella räntan för sparkasseräkning. I samband med Hakongiven skapades därmed en form för

överföring av överskott i regionföretaget i samband med prissättningen som innebar kapitalbildning i stället för en omedelbar "utdelning". Detta kapital förblev i regionföretaget i fem år. Fördelarna för köpmannen med detta system var framför allt två, menade man på regionföretaget. För det första var förräntningen god. För det andra kunde köpmannen se "sparfondsbevisen" i Hakon som en slags "pension" som han kunde ta ut den dag han slutade och därmed ha ett sparkapital att leva på även om han inte fick någon större summa för sin butik.

Andelen förlagskapital av den totala finansieringen i Hakon ökade under perioden som helhet. Andelen ökade i början av perioden för att sedan gå tillbaka något och stabiliseras på en nivå mellan 20 och 25 %. Mot slutet av perioden minskade andelen betydligt. I figur 7.16 jämförs med motsvarande inom Eol.



Figur 7.16 Andel förlagskapital av total finansiering i Hakon respektive Eol (moderbolagen) 1948-87.

Bilden förändras om man i stället ser på andelen förlagskapital i Hakon-koncernen. Förlagskapitalets andel av den totala finansieringen i Hakonkoncernen var i stort sett jämförbar med andelen i moderbolaget fram till 1972. Därefter var den betydligt lägre (se appendix 1).

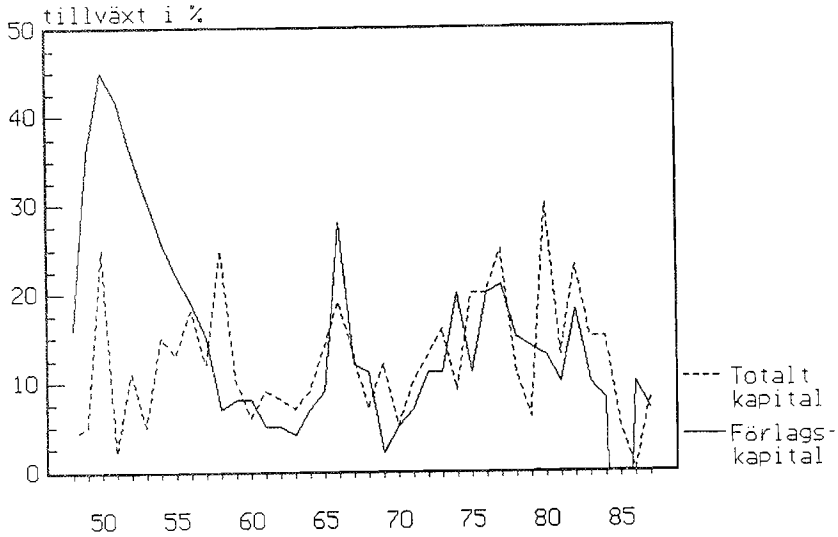
Tillväxten i förlagskapitalet är en funktion av årsbonusens andel av försäljningen (se fig. 7.17 nedan), reglerna för bonusens bindning i form av förlagsbevis och försäljningsutvecklingen.



Figur 7.17 Bonusens andel av försäljning i Hakon 1948-87

Bonusprocenten har varit relativt stabil, särskilt de sista 20 åren av perioden, med variationer från en till en och en halv procent av årets totala försäljning (all försäljning är inte bonusberättigande, se nedan). De enda år som absolutbeloppet av "under året intjänad bonus" gått ned är 1961, 1962, 1969 och 1975. 1969 års nedgång kan hänföras till det faktum att 1968 skedde en prissänkning i partihandelsledet i kombination med en motsvarande sänkning av bonusen. Nedgången 1975 kan förklaras med att bonusen året innan var exceptionellt hög, 1974 utdelades en extrabonus på 4,5 mkr.

Tillväxten i totalt kapital varierar relativt kraftigt mellan åren och är vissa år betydande (se fig. 7.18 nedan för en jämförelse mellan tillväxten i totalt kapital och tillväxten i förlagskapital).



Figur 7.18 Tillväxt i förlagskapital respektive totalt kapital i Hakon (moderbolaget) 1948-87).

Tillväxten i förlagskapital samvarierar positivt med tillväxten i totalt kapital. Denna samvariation kan förklaras utifrån ett antal faktorer. För det första är årsbonusens andel av försäljningen relativt stabil under perioden, vilket vid oförändrade regler för bindningen av årsbonusen som förlagskapital ger en samvariation mellan tillväxt i försäljning och tillväxt i förlagskapital. För det andra är relationen mellan försäljningen och totalkapitalet relativt stabil under perioden, vilket gör att en hög samvariation mellan tillväxt i försäljning och tillväxt i förlagskapital resulterar i en hög samvariation mellan tillväxt i totalt kapital och förlagskapital. Förlagskapital av denna typ är en stabil finansieringsform under perioder med tillväxt i försäljning.

Regionföretaget var mycket tveksamt till att på något sätt ändra på det system för bonus/förlagskapital som varit så framgångsrikt. I Ekonomiutredningen (1966) konstaterades att "det är av största vikt att varje åtgärd som innebär en

förändring i ett fastslaget och hävdvunnet system mycket noga penetreras på förhand". Stig Svensson skrev i sitt ovan omtalade PM (1964) att det var betänkligt att diskutera en avkortning av bindningstiden för bonusmedlen med tanke på deras inbyggda likviditetsrisk. Det fanns dessutom andra riskmoment även om inte systemet som sådant ändrades. Bindningstiden för förlagskapitalet var viktig för kreditgivarnas syn på detsamma. En risk med finansiering med förlagskapital är att kreditgivarna ändrar sin inställning till förlagskapitalet ur kreditsynpunkt.

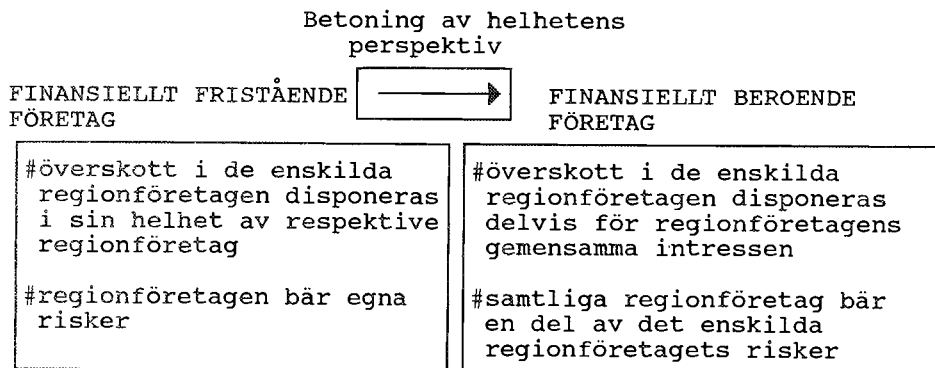
Reglerna för bindning av årsbonusen var utformade på tre olika sätt i Hakon under perioden. Från 1948 till 1968 var bindningen reglerad till fem år efter intjänandeåret. 1968 ändrades reglerna såtillvida att en ICA-köpmans tillgodohavande i form av innehållen årsbonus upp till 2% av försäljningen i ICA-köpmannens butik omfattades av bindningen. 1978 ändrades procentsatsen till 2,2 % med i övrigt oförändrade regler.

En nedgång i omsättningen skulle innebära risker beträffande tillväxten i förlagskapitalet. Dessa risker är delvis en funktion av bindingsreglerna. Gemensamt för de tre olika utformningarna under perioden är att en nedgång i omsättning skulle medföra en "amortering" av förlagskapitalet (se appendix 2 för en detaljerad analys). Negativa likviditetskonsekvenser av en omsättningsnedgång skulle därmed kunna förstärkas.

På detaljerad nivå kan en riskfaktor knuten till regionföretagets omsättning särskiljas. Denna är andelen av regionföretagets omsättning som berättigar till bonus. Om den andel av regionföretagets omsättning som inte berättigar till bonus (tobak m m) ökar i snabbare takt än den bonusberättigande omsättningen finns risken att förlagskapitalets andel av den totala finansieringen minskar (om omsättningsökningen på tobak etc. leder till en större kapitalbindning).

7.6 Ägandeformer, pris- och finansieringspolitik på nivå 2

Den begreppsapparat som presenterades i kapitel 2 kan också tillämpas på samspelet mellan helhetens och de enskilda delarnas perspektiv på nivå 2 inom ICA-Rörelsen. Då skulle det kunna illustreras på följande sätt (se fig. 7.19):



Figur 7.19 Samspelet mellan perspektiven på nivå 2

När det etableras ett samarbete mellan några fristående partihandelsföretag inom olika geografiska områden i en centralorganisation kan denna bli den organisatoriska enhet inom vilken överskottsfordelning och riskfordelning organiseras. I ett sådant fall kan det finansiella beroendet formuleras på följande sätt:

det överskott som uppstår i de enskilda regionföretagen tillförs delvis centralorganisationen för att användas för samtliga regionföretags gemensamma finansiella intressen

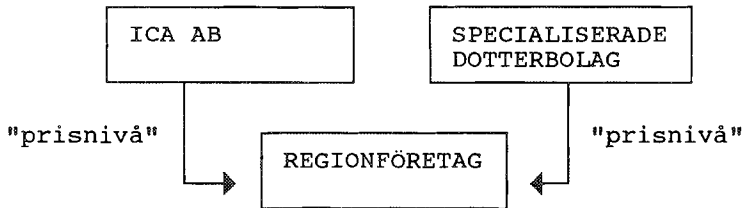
centralorganisationen bär en del av de enskilda regionföretagens risker

När centralorganisationen bedriver egen affärsverksamhet i tidigare led i distributionskedjan påverkar detta

beroendeförhållandena. Enligt ett med ovan analogt resonemang är utgångspunkten den att det överskott som uppstår i ett (från parti- och detaljhandel) fristående företag i tidigare led i distributionskedjan i sin helhet disponeras av detsamma. Detta företag bär givetvis i ett sådant fall också sina egna risker. När ett samarbete etableras kan villkoren för överskottsfordelning och riskfordelning förändras också i centralorganisationens affärsdrivande företag.

På samma sätt som på nivå 1 är prispolitiken vid centralorganisationens företags försäljning till partihandelsföretagen av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven.

En diskussion av prispolitiken på nivå 2 omfattar dels prissättningen vid ICA AB:s försäljning till regionföretaget, dels vid prissättningen vid de specialiserade dotterbolagens försäljning till regionföretagen (se fig. 7.20).



Figur 7.20 Prispolitiken på nivå 2 omfattar två "prisnivåer"

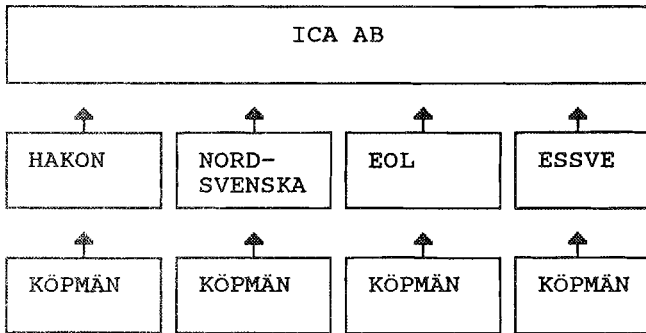
ICA AB:s priser gentemot regionföretagen var i princip baserade på självkostnad (utan vinstpålägg). Överskottet tillfördes regionföretagen via varupriserna. Detta förhållande illustreras av följande citat (kommentaren avser ICA AB:s affärsverksamhet och inte den idémässiga delen av verksamheten):

"ICA AB är en agentur. De skall inte driva någon affärsverksamhet. Vi (regionföretaget) skickar in x mkr om året för att de skall hålla sig flytande."

Regionföretagen hade dessutom ett avgörande inflytande på prissättningen i de specialiserade dotterbolagen. De kunde dessutom i efterhand tillgodogöra sig eventuella överskott i dessa. Överskottet i de specialiserade dotterbolagen överfördes till regionföretagen via varupriserna. Detta förhållande illustreras av följande citat:

"Det reella inflytandet i de specialiserade dotterbolagen ligger hos oss (regionföretagen). Blir överskottet 5 mkr skall vi (regionföretaget) ha 2,5 mkr eftersom vi köper hälften av produkterna".

Vid undersökningsperiodens början ägdes ICA AB av regionföretagen gemensamt (se fig. 7.21).

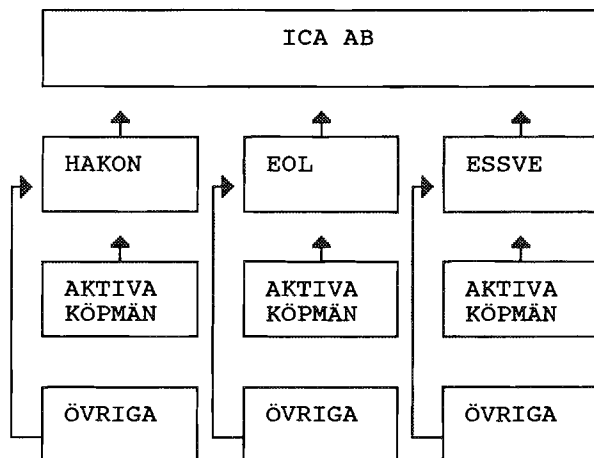


Figur 7.21 Ägandeform i ICA AB vid periodens början

7.6.1 Milstolpen ICA-koncernen

Bildandet av den s k ICA-koncernen 1972 är den tredje milstolpen. ICA-Förbundet förvärvade alla aktier i ICA AB från de tre regionföretagen. ICA AB förvärvade ungefär hälften av aktierna i vardera av de tre regionföretagen. Detta förvärv finansierades med en riktad nyemission av aktier med lägre rösträtt. Genom dessa aktieförvärv uppstod ett koncernförhållande i aktiebolagslagens mening med ICA AB som moderbolag och regionföretagen som dotterbolag.

Det främsta syftet bakom bildandet av ICA-koncernen var att skydda ICA-Rörelsen mot ett fientligt övertagande av regionföretagen. Den tidigare utformningen av ägandet hade lett till en situation där risk att förlora kontrollen över regionföretagen till utomstående förelåg. En stor del av aktierna i regionföretagen hade genom arvsskiftet och liknande fång övergått från aktiva ICA-köpmän till personer utan anknytning till ICA-Rörelsen (se fig. 7.22 nedan).



Figur 7.22 Ägandeförhållandet i regionföretagen ändrades

Aktiefördelningen mellan olika ägarkategorier i regionföretagen vid utgången av 1971 framgår av figur 7.23 nedan (källa Wirsäll 1988):

	inom ICA-Rörelsen %	utom ICA-Rörelsen %
Hakon	50,9	49,1
Eol	47,0	53,0
Essve	33,1	66,9

Figur 7.23 Aktiefördelningen mellan olika ägarkategorier i regionföretagen

Det fanns således en inte obetydlig risk att någon skulle förvärva dessa aktier och därmed få kontroll över något regionföretag (eller åtminstone en betydande del av

aktiekapitalet). Ett sådant aktieförvärv skulle vara relativt billigt, eftersom aktierna värderades med utgångspunkt från utdelningen utan hänsyn till värdetillväxt. Överskottet tillfördes ICA-köpmännen via deras inköspriser från regionföretagen.

Det uppstod ett antal frågor på detaljerad nivå vid milstolpen ICA-koncernen. ICA AB förvärvade de aktier i regionföretagen som övergått på andra än aktiva ICA-köpmän. ICA AB:s ägarandel i de olika regionföretagen blev därmed beroende av hur stor del av aktierna i vart och ett av dessa som hade övergått på andra än aktiva ICA-köpmän, och hur stor del av dessa som utnyttjade möjligheten att lösa in aktierna. Detta resulterade i något varierande ägarandelar i regionföretagen.

Konstruktionen innebar att det blev nödvändigt att värdera de olika regionföretagsaktier som lämnades som likvid för de nyemitterade aktierna i ICA AB. I ett PM (Beträffande ökning av aktiekapitalet...1972) jämfördes relationen mellan nominellt värde och substansvärde per aktie i de olika regionföretagen. Regionföretagen uppvisade "obetydliga differenser" i detta avseende. Känslighetsanalyser redovisades, dels med olika antaganden om storleken på den latent skatteskulden i obeskattade reserver, dels med taxeringsvärde i stället för bokfört värde på företagets fastigheter. Dessa förändrade inte bilden. I utredningen hävdades att konsolideringen i regionföretagen var av samma omfattning. Möjligheterna till skattefri konsolidering hade utnyttjats till fullo. Värdet av det egna kapitalet som en buffert mot ekonomiska påfrestningar var dock ett hypotetiskt värde, enligt utredningen. Det var också osannolikt att ett eventuellt "överskott av substansvärde" i något regionföretag inom överskådlig tid skulle tillföras aktieägarna.

Värderingen gjordes med utgångspunkt från principen att värdering i rörelsedrivande bolag som inte är fåmansbolag skall ske med utgångspunkt från "hittillsvarande utdelningar

och förväntningar om framtida utdelning". Dessa utdelningar var av samma relativa storleksordning i regionföretagen, och grundades på "allmänna bedömanden om förräntning". Detta var i linje med Riksskatteverkets anvisningar. Något sakligt skäl för olika värde på regionföretagens aktier ansågs därmed inte föreligga.

Detta är i linje med att överskottet i de övriga ICA-företagen fördelas till ICA-köpmännen i proportion till deras inköp i stället för i proportion till deras kapitalandel. Eventuella olikheter i regionföretagens förväntade framtida prestationer tar sig uttryck i olika varupriser gentemot kunderna/ägarna i respektive regionföretag. Det spelar inte någon roll för denna prissättning om det är regionföretagen som äger ICA AB eller vice versa. Det är det enskilda regionföretagets prestationer som kommer ICA-köpmännen inom dess region till godo.

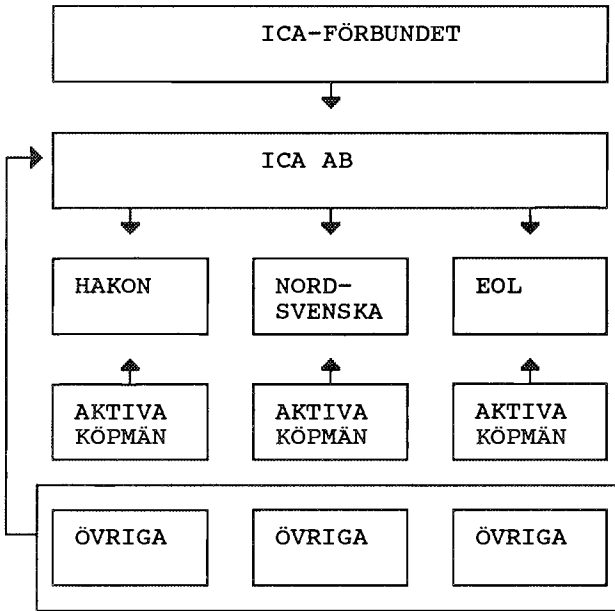
En delfråga i samband med bildandet av ICA-koncernen var hur ICA AB skulle erlægga likviden för de regionföretagsaktier som förvärvades. På detaljerad nivå fanns ett val mellan att finansiera förvärvet av regionföretagsaktier genom en emission i ICA AB antingen av aktier eller av förlagslån (PM Beträffande Ökning av aktiekapitalet... och PM Byte av aktier... 1972). Kostnaden för att finansiera med aktier beräknades som en fast utdelning och skatt för att erhålla utdelningsbart fritt eget kapital (hänsyn togs till skattelindringar till följd av nyemissionen). Detta var i linje med tanken att ICA-köpmännen får del av överskottet genom prissättningen gentemot ICA-butikerna. Det finns inte någon koppling till storleken på det egna kapitalet. Därmed behöver inte hänsyn tas till utdelningstillväxt vid fastställande av kostnaden för eget kapital.

En annan fråga som uppstod var vem som skulle äga ICA AB. Här blev lösningen att ICA-Förbundet skulle äga de aktier som inte tecknades vid utbytet. Aktiva ICA-köpmän blev inte delägare. En teknisk fråga var därmed hur de regionföretags aktier som

inte kom in (respektive som skulle övergå i framtiden) skulle hanteras.

ICA-koncernens bildande bestod av flera olika steg (dessa beskrivs i årsredovisningen 1973). För det första förvärvade ICA-Förbundet, som tidigare hade ägt 3 % av aktierna i regionföretagen, alla aktier i ICA AB. Dessa aktier ägdes tidigare av regionföretagen. För det andra ändrades det nominella värdet på aktierna i ICA AB till 100 kr, och gavs i egenskap av A-aktier ett röstvärde av 10. Antalet A-aktier uppgick till 30.000. För det tredje genomfördes en nyemission av 260.000 B-aktier i ICA AB, som främst erbjöds andra än ICA-köpmän i utbyte mot dessa personers aktier i regionföretagen. För det fjärde ålades i ICA-stadgan medlemmarna att ha ett visst antal aktier i sina respektive regionföretag. Vid teckningstidens utgång hade 206 881 B-aktier i ICA AB tecknats av icke-aktiva köpmän, i utbyte mot aktier i regionföretagen. Resterande 53 199 aktier tecknades av ICA-Förbundet. ICA-Förbundet lånade 10 mkr av ICA AB i samband med slutteckningen i detta företags nyemission (detta var före den lag som förbjöd lån till aktieägare, befintliga lån får finnas kvar).

Detta innebar samtidigt att en betydande del av ICA AB:s aktier kom att innehåsas av andra än aktiva ICA-köpmän (se fig. 7.23).



Figur 7.23 Aktieägarna i ICA AB efter ICA-koncernens bildande
Förbundet skulle sedan lösa in de ICA AB-aktier som efter hand skulle komma att bjudas ut på marknaden.

Vid denna milstolpe var börsregistrering av ICA AB en möjlighet i bakgrunden. Samspelet mellan helhets- och delperspektiven har hittills främst diskuterats som en fråga som berör det interna förhållandet mellan olika företag i en företagsgrupp. Ett företags ägandeform samt dess pris- och finansieringspolitik är emellertid inte uteslutande en intern fråga. Den innefattar också förhållandet gentemot omvärlden. Valet mellan finansiering inom företagsgruppen och finansiering genom utomståendes försorg är av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven.

Samtliga företag inom ICA-Rörelsen hade dittills endast utnyttjat finansiering inom gruppen. Regionföretagens riskkapital hade bildats genom enskilda ICA-köpmäns

aktieteckning, efterställda lån från ICA-butikerna samt innehållna vinstmedel. Bildandet av ICA-koncernen aktualiserade frågan om ICA-Rörelsen skulle utnyttja riskkapitalmarknaden, det vill säga komplettera med en extern riskkapitalförsörjning.

En finansiering som uteslutande bygger på interna källor skulle kunna medföra risk för otillräcklig kapitalförsörjning vid en kraftig framtida expansion. Ett sätt att komma till rätta med detta vore att komplettera med extern finansiering. Detta skulle dock kunna medföra att de externa finansiärerna fick ett visst inflytande över ICA-Rörelsen på ICA-köpmännens bekostnad.

En sådan komplettering med extern finansiering skulle medföra stora förändringar i ICA-Rörelsens finansiella system. I ett läge där någon som inte var aktiv ICA-köpmän innehade en större del av aktiekapitalet i ett regionföretag, skulle det inte längre vara möjligt att fördela överskottet till ICA-köpmännen genom deras inköpspriser från regionföretaget.

Detta skulle i och för sig gälla på motsvarande sätt om någon som icke var aktiv ICA-köpmän förvärvade en betydande del av kapitalet i ICA AB (även om rösträttsdifferentieringen gjorde att han aldrig fick "kontroll" över ICA-Rörelsen).

I ett läge där överskottet i ICA-Rörelsen fördelas i proportion till kapitalandel i stället för i proportion till inköp skulle det givetvis spela en mycket stor roll om ICA AB skulle äga regionföretagen i stället för tvärtom.

I kapitalutredningen (1975) konstaterades att ICA-rörelsen ägdes av köpmän. Till dessa kunde vinstöverföringar ske i form av prissättning, bonus etc. Eventuella övriga aktieägare skulle känna sig i sämre ställning än de ägare som var ICA-köpmän. ICA-rörelsen kunde därför inte anskaffa kapital på aktiemarknaden. I denna utredning hävdades att de långa

krediter som skulle behövas fram till och med 1979 skulle emellertid kunna fås fram ur de källor som därtills utnyttjats. ICA skulle därmed inte behöva fundera över de grundläggande frågor som skulle aktualiseras om ICA gjorde en emission på aktiemarknaden.

1983 erbjöds de övriga aktieägarna i ICA AB att byta sina aktier mot förlagsbevis med hög ränta i ICA Finans. Detta innebar att ägare med intresse endast i ICA AB och regionföretagen efter utbytet endast innehade drygt 10 % av aktiekapitalet i ICA AB.

Utdelning från ICA AB förekom inte före 1973. Detta år började ICA AB lämna utdelning. Detta fortsatte under resten av perioden. Utdelningen var emellertid oförändrad under hela denna period. Den utnyttjades inte som form för att tillföra ägarna ett överskott i verksamheten.

1986 genomfördes en förändring av ägandet i regionföretagen för att skapa enhetlighet. ICA AB kom att äga 45 % av vardera av de tre regionföretagen och ICA-köpmännen inom respektive region återstående 55 %.

Det var först i samband med ägarförändringarna (och införandet av den nya stadgan) 1972 som ICA-köpmännen blev i majoritet i ICA-styrelsen (vid undersökningsperiodens början 1948 bestod ICA-styrelsen av de verkställande direktörerna i de fyra regionföretagen samt två ICA-köpmän). Förändringen påverkade arbetsfördelningen mellan ICA-styrelsen och regionföretagens styrelser. Utgångspunkten för regionföretagens styrelser arbete efter förändringen var att de hade förvaltningsansvar enligt Aktiebolagslagen. Ärenden som ansågs ligga på regionföretagens styrelser var till exempel "planering och finansiering av nya ICA-butiker, budgetuppläggning och -uppföljning" (PM. Frågor och svar...1972).

Varje ICA-köpmän var medlem i sektionen vid respektive DC och

deltog i dess verksamhet. Han hade inflytande på denna och på val av sektionsstyrelse. På sektionsmöte hade varje medlem en röst. Om minst en tiondel av medlemmarna fordrade skulle styrelsen utlysa sektionsmöte. Sektionsårsmöte hölls i april, regionföretagen bolagsstämmor i maj och ICA-Förbundet årsmöte (och samtidigt ICA AB:s bolagsstämma) i juni. Regeln om en styrelseledamot per tjugofemtal medlemmar i sektionen (dock lägst 5 och högst 12) innebar att medlemsrepresentationen på förbundsstämman, inklusive köpmannaledamöterna i ICA-styrelsen och regionföretagens styrelser, omfattade 4-5 % av alla medlemmar. Chefen för en DC var självskriven ledamot av sektionsstyrelsen. Ordförande i sektionsstyrelsen valdes på sektionens årsmöte. Protokoll från sektionsstyrelsernas sammanträden tillställdes ICA-Förbundet och respektive regionföretags huvudkontor. Enskilda ICA-köpmän fick delta och hade yttranderätt på förbundsstämman men hade rösträtt, endast om han var ledamot av sektionsstyrelse, regionföretags styrelse eller ICA-styrelsen. De enskilda ICA-köpmännen kunde lämna motioner till ordföranden eller sekreteraren i sektionsstyrelsen. Sektionsstyrelsen behandlade motionen och sände den vidare till ICA-Förbundet.

Genom Förbundsrådet, som förutom ICA-styrelsen omfattade samtliga sektionsstyrelser ordföranden, skapades en bred, fortlöpande kontakt med det dagliga arbetet (I ICA-styrelsen ingick nio ICA-köpmän). Förbundsrådet var valberedning för ICA-styrelsen. Ordföranden i ICA-Styrelsen skulle väljas på förbundsstämman.

Ledamot av ICA-Förbundets styrelse var också med i "sitt" regionföretags styrelse, med undantag för ordföranden i ICA-styrelsen (denne skall vara heltidsarbetande). De verkställande direktörerna i regionföretagen och VD i centralorganisationen ingick i ICA-styrelsen.

Det enda exemplet på att en person blivit VD i ICA AB efter att ha varit VD i ett regionföretag var när Stig Svensson 1962

blev VD efter att ha varit VD i Hakon (1954-62). Nils-Erik Wirsell och Frans-Henrik Schartau kom också från Hakon, dock utan att ha varit VD. Gustaf Kollberg och Karl-Erik Åman var externrekryteringar. Efter Stig Svensson är det bara köpmän som varit ordförande i ICA AB (se fig. 7.24).

ICA AB: VD	Ordförande
48-62 Gustaf Kollberg	
62-72 Stig Svensson	72-74 Stig Svensson
72-78 Nils-Erik Wirsell	74-76 Oscar Kihlgren *
78-81 Karl-Erik Åman	76-80 Bror Andersson *
81-86 Frans-Henrik Schartau	80-86 Åke Bondesson *
86-87 Roland Fahlin	86-87 Rolf-Erik Hjertberg *
	* köpman

7.24 VD:ar och styrelseordföranden i ICA AB under perioden
Källa: Wirsell 1988.

7.7 Förändringar i perspektiv under perioden

Ägandeformen vid periodens början var sådan att ICA-butikerna ägdes av de enskilda ICA-köpmännen. Överskott i butikerna disponerades av respektive ICA-butik/ICA-köpman. ICA-butikerna bar sina egna risker. Detta innebar en stark betoning av delperspektivet på nivå 1. De enskilda ICA-köpmännen var emellertid samtidigt delägare i Hakon. De hade majoritet i Hakons styrelse. Därmed skulle en ökad betoning av helhetsperspektivet genom resurstillväxt i regionföretaget i princip ha varit tänkbar. Analysen av lönsamhet, finansiering och tillväxt i Hakon visar dock inte på någon särskilt stark betoning av helhetsperspektivet genom resurstillväxt i regionföretaget. Hakon tillämpade en prispolitik som innebar att räntabiliteten på eget kapital efter skatt var relativt låg. En stor del av resultatet efter skatt delades ut. Tillväxten i eget kapital var låg.

På nivå 1 har det från finansiella utgångspunkter skett en tyngdpunktsförskjutning mot en ökad betoning av helhetsperspektivet under perioden. Det finns ett antal

indikationer på detta. Det fattades ett antal viktiga beslut utifrån ett helhetsperspektiv inom Hakon under perioden.

Hakon gick i allt större omfattning i borgen för de enskilda ICA-butikernas lån för att ICA-Rörelsen skulle tillförsäkras "sin" andel av de nyetableringar som gjordes inom detaljhandeln. Detta innebar en ökad betoning av helhetsperspektivet, eftersom regionföretaget därmed bar en del av de enskilda butikernas risker. Det ställde krav på resurstillväxt i regionföretaget för att borgenärens tilltro till regionföretagets möjlighet att som borgensman om så krävdes uppfylla gäldenärens förpliktelser skulle vara tillräckligt stark för att borgenären skulle bevilja lånet.

När ICA-köpmännens bonus i samband med Hakonsgiven bands i regionföretaget under fem år innebar detta en ökad betoning av helhetsperspektivet genom resurstillväxten i regionföretaget i form av förlagskapital.

Hakon blev delägare i många nyetablerade eller moderniserade ICA-butiker. Detta innebar en ökad betoning av helhetsperspektivet, eftersom regionföretaget därmed bar en del av de enskilda butikernas risker. Det ställde krav på resurstillväxt i regionföretaget för att det skulle kunna satsa eget kapital och täcka eventuella förluster i dessa ICA-butiker. Denna betoning ökade när regionföretaget genom ICA-avtalet blev majoritetsägare under en övergångsperiod, och när det fick större, bestående ägarandelar i vissa ICA-butiker. ICA-avtalets konstruktion bidrog till en ökad betoning av helhetsperspektivet genom resurstillväxten i regionföretaget när det erhöll en del av vinsterna i de butiker som omfattades av avtalet.

ICA-avtalet medförde begränsningar i ICA-köpmännens rätt att överlåta ICA-butiken i form av bestämmelser om hembud och fastställande av köpeskilling vid försäljning av ICA-butiken. Detta innebar en ökad betoning av helhetsperspektivet,

eftersom den enskilde ICA-köpmannen inte kunde sälja till någon utanför ICA-rörelsen (denna begränsning hade funnits i viss utsträckning redan tidigare genom att Hakon i vissa fall stod för hyreskontraktet till butikslokalen i ICA-butiker som man hjälpt till att etablera), vilket indirekt berörde fördelningen av framtida överskott i butikerna.

Det saknas indikationer på att ägarförändringarna i regionföretaget i samband med bildandet av ICA-koncernen, som medförde att regionföretaget till hälften kom att ägas indirekt av ICA-köpmännen via ICA-Förbundet och ICA AB, innebar några påtagliga förändringar i perspektiv på nivå 1. De innebar i sig inte någon förändrad pris- eller finansieringspolitik i regionföretaget.

Regionföretaget tillämpade under senare hälften av perioden en prispolitik som innebar att räntabiliteten på eget kapital var avsevärt högre än under den första hälften av perioden. Detta innebar i sig en högre tillväxt i eget kapital. När utdelningen inte växte i takt med tillväxten i resultat eller i eget kapital förstärktes denna effekt.

När utdelningen i regionföretaget inte höjdes i takt med tillväxten i resultat eller i eget kapital kan det emellertid tolkas som en stark betoning av delperspektivet i det avseendet att det därmed saknades incitament för tillväxt i eget kapital i regionföretaget, och därmed ökad betoning av helhetsperspektivet, i syfte att möjliggöra värdetillväxt i enskilda ägares aktier.

När hembud och prissättningsformel för regionföretagsaktier infördes kan detta följaktligen tolkas som en ökad betoning av helhetsperspektivet, eftersom de enskilda ICA-köpmännen därigenom fick ut en del av resurstillväxten i regionföretaget i samband med att de upphörde med sin verksamhet.

På nivå 2 går inte utvecklingen lika tydligt i riktning mot en

ökad betoning av helhetsperspektivet. ICA AB ägdes av de fyra regionföretagen gemensamt. Regionföretagen ägde tillsammans några företag i tidigare led i distributionskedjan. ICA AB och de specialiserade dotterbolagen tillämpade en pris- och finansieringspolitik som innebar en stark betoning av delperspektivet. Detta påverkades inte i någon påtaglig omfattning av ägarförändringarna i samband med bildandet av ICA-koncernen.

När ICA-Rörelsen avstod från extern riskkapitalförsörjning via ICA AB kvarstod förutsättningarna för en stark betoning av delperspektivet.

Även om inte utvecklingen av ägandeformer eller pris- och finansieringspolitik på nivå 2 tyder på en ökad betoning av helhetsperspektivet i någon större omfattning förtjänar ett par andra faktorer att omnämnas. Såväl Ekonomiutredningen (1966) som Kapitalutredningen (1975) behandlade, som konstaterades i avsnitt 4.1, hela ICA-Rörelsen. Detta är i sig en indikation på en ökad betoning av helhetsperspektivet. I "Vår samlade ICA-linje" (1982) som utarbetades efter Eols förvärv av Lindex framhålls (jämför avsnitt 6.6) att ett regionföretag skall kunna göra "artfrämmande" investeringar endast under förutsättning att de inte är av en sådan storleksordning att den ordinarie verksamheten skulle kunna äventyras. Detta är också en indikation på att det fanns finansiella beroendeförhållanden mellan delarna. Eols förvärv av Lindex är ett exempel på när beslut som i och för sig fattats utifrån ett delperspektiv indirekt kom att medföra en ökad betoning av helhetsperspektivet.

8. Samspelet mellan helhets- och delperspektiven inom ICA-Rörelsen

Från rörelsemässiga utgångspunkter kännetecknas undersökningsperioden av en ökad betoning av helhetsperspektivet på nivå 1 inom ICA-Rörelsen (jämför avsnitt 6.6). För det första förändrades formerna för inköp och distribution i riktning mot en ökad samordning mellan regionföretag och ICA-butiker. För det andra genomfördes betydande funktionsöverföringar från ICA-butikerna till regionföretaget. För det tredje utvidgade regionföretagen sina rörelser till annan verksamhet av intresse för detalj- och partihandel gemensamt.

Det skedde således i detta avseende en tyngdpunktsförskjutning mot "utnyttjande av tekniska och administrativa stordriftsfördelar" för att anknyta till de formuleringar som finns i ICA-stadgan. Olika förklaringar till varför så har skett har analyserats i avsnitt 6.6. Den för denna studie kritiska frågan i detta avseende är därmed hur ICA-Rörelsen kunde tillgodose det legitima behovet av "lokal anpassning".

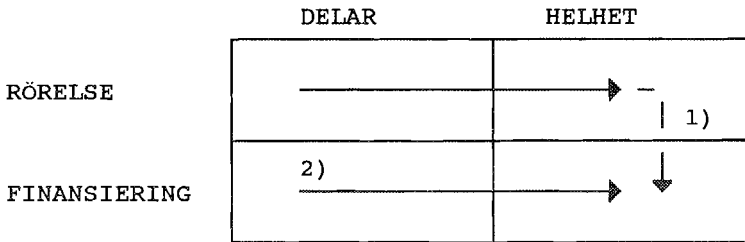
ICA-Rörelsen hanterade samspelet mellan helhets- och delperspektiven i detta avseende genom att bygga på en hög grad av frivillighet beträffande ICA-butikernas inköp av varor från regionföretaget respektive utnyttjande av regionföretagets tjänster. Det fanns bara två tvingande regler av rörelsemässig karaktär beträffande ICA-butikens skyldigheter i ICA-stadgan. En ICA-butik skulle dels ha ICA-symbolen väl synlig på butiken, dels delta aktivt i de gemensamma säljprogrammen. Det fanns inte något tvång för

ICA-butiken att göra inköpen hos regionföretaget. Det var möjligt att jämsides med regionföretaget utnyttja lokala leverantörer. Parallellt med det gemensamma säljprogrammet kunde den enskilda ICA-butiken ha egna lokala marknadsföringsaktiviteter. I och med detta fanns alltid en möjlighet till lokal anpassning, eller för att uttrycka det på ett annat sätt, en grundläggande betoning av de enskilda delarnas perspektiv.

De enskilda ICA-butikerna skulle i stället välja att i stor omfattning köpa varor från regionföretaget och utnyttja dess tjänster, därför att detta var ekonomiskt fördelaktigt från deras (ICA-butikernas) perspektiv. Det fanns emellertid en stor svårighet med en sådan strategi under en uppbyggnadsperiod. Regionföretaget kunde bara erbjuda bättre inköpsvillkor för butikerna, och därmed ekonomiska fördelar för dessa, under förutsättning att regionföretagen hade lägre kostnader än sina konkurrenter. Lägre kostnader än konkurrenterna fick å andra sidan regionföretaget först när det uppnått en viss grad av köptrohet från butikernas sida. Detta är ett cirkelresonemang. Frågan är hur köptroheten uppnåddes till att börja med. Den uppnåddes med hjälp av de tidigare omtalade förändringarna i formerna för inköp och distribution. Uppbyggnaden av ett distributionssystem länkade samman regionföretaget och butikerna i en kedja, som det var förenat med kostnader för en enskild butik att bryta sig ur. En annan bidragande faktor var regionföretagets bonussystem. Bonusen beräknades på sammanlagda årsinköp efter en progressiv skala och medgav att man i vissa fall i efterhand kunde delge kunderna rationaliseringsvinster i regionföretaget till följd av en ökad köptrohet.

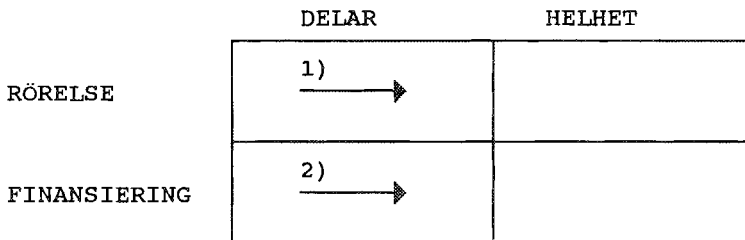
Från ett finansiellt perspektiv kan det konstateras att det uppstod ett ökat kapitalbehov i regionföretaget till följd av den ovan beskrivna utbygganden av distributionsapparaten, funktionsöverföringarna från butikerna till regionföretaget och utvidgningen av rörelsen till övrig verksamhet. Detta

kapitalbehov måste täckas genom anskaffning och generering av finansiella resurser. Parallellt med denna utveckling i regionföretaget uppstod ett kraftigt ökat kapitalbehov i butikerna, som dessa inte kunde klara av på egen hand. Dessa faktorer skapade tillsammans ett behov av en ökad betoning av helhetsperspektivet från finansiella utgångspunkter (se fig. 8.1 nedan).



Figur 8.1 1) den ökade betoningen av helhetsperspektivet i rörelsemässiga frågor skapade ett ökat behov av ett helhetsperspektiv från finansiella utgångspunkter
2) en del av finansieringen av delarnas risker överflyttades på helheten

På nivå 2 är bilden annorlunda (se fig. 8.2 nedan)



Figur 8.2 1) delarnas rörelsemässiga perspektiv betonas starkt på nivå 2
2) delarna är finansiellt sett relativt oberoende

På nivå 2 ställdes inte motsättningarna på sin spets. Det skedde inte samma rörelsemässiga betoning av helhetens perspektiv som på nivå 1 under perioden, och därmed uppstod det inte heller samma ökade krav på en betoning av

helhetsperspektivet från finansiella utgångspunkter. Detta kan i sin tur förklaras av att det inte fanns motsvarande stordriftsfördelar i verksamheten på nivå 2. Regionföretagen var redan i sig stora företag. De eventuella fördelar som fanns med att bli ännu större skulle inte ha uppvägt de nackdelar som detta samtidigt skulle ha inneburit. Det uppstod inte heller kapitalbehov i regionföretagen som dessa inte kunde klara av att finansiera på egen hand. Det fanns dock vissa indikationer på en ökad betoning av helhetsperspektivet på nivå 2 genom ökade finansiella beroendeförhållanden under senare delen av perioden.

De starka incitamenten till en ökad betoning av helhetsperspektivet från finansiella utgångspunkter på nivå 1 stod i ett uttalat motsatsförhållande till den fasta övertygelsen att en stark betoning av de enskilda delarnas finansiella perspektiv var en nödvändig förutsättning för ICA-Rörelsens långsiktiga fortlevnad. ICA-Rörelsen utnyttjade ett antal vägar för att klara finansieringen av det ökade kapitalbehovet i butikerna. För det första hjälpte regionföretaget till med anskaffning av butikslokaler. För det andra gick regionföretaget i borgen för butikernas banklån. För det tredje stod regionföretaget för förlusttäckning under ett inledningsskede. Detta var ett rationellt beteende för ICA-Rörelsen som helhet. Det var av vitalt intresse för ICA-Rörelsen att behålla sina marknadsandelar. Detta kunde man bara klara om man tog sin andel av de nyetableringar som skedde. Enskilda köpmän hade som regel inte de finansiella resurserna som krävdes för att täcka det stora kapitalbehov som uppstod vid en nyetablering. Det var också viktigt för ICA-Rörelsen att få skickliga köpmän. Det var en stor fördel att kunna få en duktig köpman utan att behöva ta hänsyn till dennes personliga ekonomiska resurser.

Detta resulterade i att det var regionföretaget som ägde de nyetablerade butikerna under inledningsskedet. Detta var inte i enlighet med ICA-Rörelsens grundläggande filosofi om köpmannaägda butiker. ICA-Rörelsen utnyttjade därför en

ägandeform som byggde på att den enskilde ICA-köpmannen successivt blev ägare av butiken för att hantera de finansieringsproblem som uppstod i inledningsskedet med en bibehållen stark koppling till köpmannens privatekonomi.

Den fortsatt starka betoning av delperspektivet som det innebar att ICA-köpmannen successivt förvärvade aktierna i butiken medförde att det fanns risk att helhetsintresset skulle bli lidande i den bemärkelsen att butiken skulle hamna utanför ICA-Rörelsen vid en eventuell försäljning. Helhetsperspektivet beaktades i detta avseende genom att avtala om hembudsskyldighet gentemot regionföretaget vid en överlåtelse.

I stort sett samma teknik utnyttjades för att finansiera överlåtelser av en ICA-butik som att finansiera nyetableringar. Regionföretaget utnyttjade sin hembudsskyldighet och förvärvade aktierna i butiken. Därefter kunde den nytillträdande ICA-köpmannen successivt förvärva aktierna för att så småningom få majoritet. Denne ICA-köpmann var sedan i sin tur skyldig att hembjuda aktierna till regionföretaget vid hans överlåtelse o s v.

På detta sätt kombinerades en stark betoning av de enskilda delarnas perspektiv med det ur helhetens perspektiv centrala intresset av att över huvud taget få etableringar till stånd och att säkerställa att dessa senare stannade kvar inom ICA-Rörelsen. Helhetens perspektiv betonades också genom sättet att fastställa köpeskillingen vid försäljningen av butiken till regionföretaget. Köpeskillingen fastställdes i princip till substansvärdet av butiken, vilket medförde att regionföretaget efter förvärvet kunde tillgodogöra sig från butiken vad det utbetalat till den säljande köpmannen, och inte behövde tillskjuta några nya pengar. I den mån köpeskillingen översteg substansvärdet skulle den nytillträdande köpmannen betala mellanskillnaden till regionföretaget, som i princip endast hade gjort en

förskottsbetalning av framtida "mervinster" till den tidigare ägaren. Detta skedde emellertid inte med köpmannens egna pengar vid köptidpunkten, utan avdrogs successivt från framtida vinster i butiken på samma sätt som regionföretagets eventuella förlusttäckning återbetalades innan köpmannen fick förvärva majoriteten i butiken.

En mycket viktig sak i sammanhanget är alltså att ICA-köpmannen i princip inte satsade några egna pengar i sammanhanget. Han hade emellertid möjlighet att på sikt erhålla betydande vinster. Dessa kunde uppnås genom en framgångsrik egen arbetsinsats. De var snarare en ersättning till honom i hans egenskap av företagsledare än i hans egenskap av ägare.

Samma princip tillämpades vad beträffar de enskilda köpmännens ägande av regionföretaget. Detta var starkt kopplat till butiksinnehavet och saknade en självständig innebörd. Köpmännens kapitalinsats bestod i detta fall av ett relativt lågt nominellt belopp. Detta sågs som en "medlemsavgift". Vid utträde återfick den avgående ICA-köpmannen denna medlemsavgift. I samband med introduktionen av index-uppräknningen av regionföretagsaktierna förändrades situationen något. Den avgående köpmannen fick ut ett något större belopp än det han satsade. Den nytillkommande köpmannen fick satsa ett motsvarande större belopp. Det låg emellertid i sakens natur att det inte var fråga om några stora belopp, eftersom detta i så fall skulle komma i konflikt med helhetens grundläggande intresse av att få nyetableringar och övertaganden av butiker till stånd och kunna tillsätta dugliga köpmän utan stora krav på personlig kapitalinsats från deras sida.

Regionföretagets övertagande av en del av risken från de enskilda butikerna ställde emellertid krav på en större resurstillväxt i regionföretaget för att garantera att det kunde uppfylla sina betalningsförpliktelser. Till viss del

skedde en kapitaltillväxt i regionföretaget genom att detta genom avtal disponerade en del av överskottet i de enskilda butiker man varit med om att finansiera. Detta var emellertid inte tillräckligt. Detta kapitalbehov kom ovanpå det kapitalbehov som orsakades av en uppbyggnad av distributionsapparaten, funktionsöverföringar och satsningar på övrig verksamhet. Den för studien kritiska frågan i detta avseende är hur det från helhetens perspektiv centrala intresset av en betydande resurstillväxt i regionföretaget kunde kombineras med ett system för ägandet av butikerna som innebar en stark betoning av de enskilda butikernas perspektiv.

ICA-Rörelsen hanterade samspelet mellan helhets- och delperspektiven i detta avseende genom att utnyttja ett flertal olika vägar. Det gemensamma draget för dessa var att de byggde på en hög grad av automatik. För det första hade ICA-Rörelsen ett system för tillskjutande av förlagskapital som, framför allt under den tidigare delen av perioden, ledde till kapitaltillväxt i regionföretaget. För det andra hade ICA-Rörelsen en räntabilitet på eget kapital som under den senare delen av perioden gav denna effekt.

Butikernas bonus, som var en funktion av deras inköp från regionföretaget, det vill säga regionföretagets försäljning, bands efter vissa regler i regionföretaget i form av förlagskapital. Förlagskapitalet, som de facto är efterställda lån från företagets ägare, ökade därmed när regionföretagets försäljning till butikerna ökade. Detta är annorlunda i jämförelse med traditionella former för ägarnas tillskjutande av riskkapital i aktiebolag. Detta sker, vid såväl nyemissioner som emissioner av förlagslån, vid särskilda tillfällen vanligtvis efter ingående analyser av företagets finansiella ställning. Tillväxten i förlagskapital i regionföretaget gav ett kontinuerligt tillskott av riskkapital från ägarna utan särskild prövning.

Regionföretagets räntabilitet på eget kapital under perioden utvecklades enligt ett mönster som i grova drag överensstämde med vad som skulle ha blivit resultatet av en prispolitik gentemot ICA-butikerna som jag har klassificerat som "marknadsbaserad prissättning", under förutsättning att regionföretaget under den senare hälften av perioden hade relativa kostnadsfördelar gentemot sina konkurrenter. En sådan prissättning innebär att när regionföretaget, till följd av rationaliseringsvinster i partihandelsledet, har lägre kostnader än konkurrenterna kommer ett överskott att uppstå i regionföretaget. Den del av detta överskott som inte tillfaller butikerna i form av bonus ackumuleras i regionföretaget. Helhetsperspektivet betonas således med en viss automatik under dessa förutsättningar.

Det är en differentierad bild som framträder. ICA-Rörelsens utveckling karaktäriseras av att varje tidsperiod har sina kapitalproblem respektive sina finansiella lösningar. När ett stort kapitalbehov uppstod för att bygga upp en distributionsapparat, överföra funktioner och starta övrig verksamhet täcktes detta under femtio- och sextioalet genom ett system för förlagskapital och under senare hälften av perioden genom prispolitiken. När ett stort kapitalbehov uppstod i butiksledet på sextio- och sjuttioalet klarades detta genom att regionföretagen gick i borgen för ICA-butikernas banklån och gick in som delägare i dessa. Detta finansierades genom att regionföretaget genom avtal fick del i ICA-butikernas resultat.

Den betoning av helhetsintresset som skedde genom automatiken i riskkapitaltillväxten i regionföretaget skall ses i ljuset av en uttalad betoning av de enskilda delarnas perspektiv. ICA-köpmännen skulle, enligt ICA-Rörelsens policy, tjäna pengar i sina enskilt ägda butiker, inte genom delägarskapet i regionföretaget (eller andra ICA-företag). Samspelet mellan helhets- och delperspektiven skulle kunna beskrivas på följande sätt:

Det fanns en stark rörelsemässig betoning av delperspektivet genom ICA-butikernas oberoende ställning. Detta gav fördelar i butiksledet. Dessa fördelar förstärktes genom den starka finansiella betoningen av delperspektivet genom det enskilda ägandet. För att förena butikernas oberoende ställning med en rörelsemässigt acceptabel situation från ett helhetsperspektiv krävdes ett stort mått av frivillig samverkan. För att kunna behålla det enskilda ägandet i butikerna när kapitalkraven var stora krävdes finansiellt stöd av dessa, vilket i sin tur ställde krav på riskkapitaltilläxt för helheten.

Genom en samordning av formerna för butikernas inköp och distributionen av varor till dessa med regionföretaget uppnåddes en större försäljning i regionföretaget. Den större försäljningen innebar att regionföretaget kunde utnyttja stordriftsfördelar och därmed få lägre kostnader än sina konkurrenter. När regionföretaget tillämpade en marknadsbaserad prissättning uppstod ett större överskott i regionföretaget. En del av detta tillföll butikerna i form av bonus. Resten ackumulerades i regionföretaget. I ett expanderande företag skapas många möjligheter till resultatreglerande åtgärder. När det fanns goda möjligheter till resultatreglerande åtgärder stimulerades en konsolidering i regionföretaget av att denna inte medförde några ytterligare utbetalningar i form av skatt. När bonusen sedan dessutom stannade kvar i regionföretaget i form av förlagskapital uppstod tack vare expansionen en inte obetydlig riskkapitaltillväxt i regionföretaget. Denna riskkapitaltillväxt kunde sedan bilda basen för ytterligare expansion. Expansionen gjorde att regionföretaget kunde erbjuda butikerna fler kringtjänster. Sådana kringtjänster bidrog till att förbättra lönsamheten i butikerna. Detta attraherade nya kunder, vilket tillsammans med en ökad köptrohet hos de tidigare kunderna ledde till en ännu större försäljning i regionföretaget, vilket i sin tur gav regionföretaget ytterligare kostnadsfördelar o.s.v.

ICA-köpmannen satsade sin framtida arbetsinsats när han gick in i systemet. Den enskilde köpmannen tog en begränsad finansiell risk vid detta tillfälle. I gengäld avstod han en del till nästa generation när han gick ur systemet. För att ett sådant system skall fungera på sikt erfordras att såväl nuvarande som nytillkommande köpmän uppfattar systemet rimligt. På ett sätt fungerar systemet bäst i ett uppbyggnadsskede. Då är det sannolikt att ju fler köpmän som kommer in i systemet, desto mer betydande stordriftsfördelar kan erhållas. Kassaflödet per medlem ökar när medlemmar tillkommer.

Ett viktigt inslag i resonemanget ovan är att ICA-Rörelsen kunnat anlägga ett helhetsperspektiv i finansiella frågor jämsides med delperspektivet. Detta skedde delvis genom automatik på ett antal sätt. Gemensamt för alla dessa exempel var emellertid att automatiken enbart gällde vid en för företaget gynnsam utveckling. Vid en förlust av marknadsandelar riskerade man att konkurrenterna skulle få lägre kostnader. Med en marknadsbaserad prissättning, som sannolikt skulle dikteras av butikerna i ett sådant läge, skulle ett underskott ha uppstått i regionföretaget. Då skulle det inte ha funnits några vinstmedel som kunnat användas som bas för en expansion (om expansionen avtagit hade skattereglerna inte heller varit lika gynnsamma). Denna effekt skulle ha förstärks av att förlagskapitalet sannolikt minskat vid en försäljningsnedgång. Vid sämre tider för detaljhandeln kan man räkna med att de borgensåtaganden som gjorts kommit att medföra faktiska utbetalningar.

Konstaterandet att den goda förmågan att hantera samspelet mellan helhets- och delperspektiven till en del bygger på en ständig expansion leder till två viktiga följdutsagor. För det första blir detta faktum i sig en betydelsefull drivkraft för att uppnå kostnadseffektivitet i regionföretaget. Om inte regionföretaget varit kostnadseffektivare än sina konkurrenter hade sannolikt inte systemet att fungerat lika bra. Detta

medförde en stor press på företaget att bli effektivare, vilket underlättade möjligheterna att uppnå det önskvärda resultatet.

För det andra innebär detta faktum att systemet var känsligt för att någon länk i kedjan inte skulle hålla. Om regionföretaget hamnat i en situation där det inte fanns några ytterligare stordriftsfördelar att utvinna skulle kassaflödet per medlem ha minskat när nya medlemmar tillkom. Nya medlemmar skulle kanske inte ha mötts av samma positiva anda. Det fanns också en risk att expansionen skulle ha avtagit därför att marknadsandelarna blev så höga att det inte var realistiskt med ett ytterligare tillskott av köpmän eller en högre inköpstrohet.

Vad gäller övertagandet av befintliga butiker kan man anta att det måste ha funnits ett tillräckligt starkt samband mellan arbetsinsats och ersättning för den nytillkommande medlemmen, och inte heller ha funnits för stora skillnader i dessa avseenden jämfört med nuvarande/tidigare medlemmar.

De finansiella intressena (det vill säga i detta fall ett bevarande och en förräntning av det kapital som efter hand upparbetats i de övriga ICA-företagen) företräds normalt av ägare och långgivare. ICA-köpmännen var både ägare och (genom sina butiker) kunder till de övriga ICA-företagen. De skulle således företräda såväl finansiella som rörelsemässiga intressen. De finansiella intressena var emellertid inte lika framträdande i detta fall eftersom tillväxt i eget kapital i de övriga ICA-företagen inte motsvaras av en värdetillväxt i enskilda ägares andelar i företagen. Långgivarna var förvisso en betydelsefull intressentgrupp också i detta fall. Det var viktigt att ICA-butikerna och de övriga ICA-företagen uppfattas som finansiellt sunda av långgivarna. Med en relativt låg skuldsättningsgrad var emellertid dessa intressen inte alltför framträdande.

Företagsledningen i de gemensamt ägda ICA-företagen hade en nyckelroll. Den skulle anlägga ett helhetsperspektiv i en situation där ekonomiska mekanismer som främjar en sådan utveckling saknades i ägandeformen. Resurstillväxt i dessa företag motsvarades ju inte, som konstaterats, av en värdetillväxt i enskilda ägares andelar i företagen. Företagsledningen måste inom ramen för det handlingsutrymme som gavs dem hantera det motsatsförhållande som genom ägandeformerna fanns mellan resurstillväxt i ICA-butikerna och resurstillväxt i de övriga ICA-företagen. Detta gällde för såväl prispolitiken som finansieringspolitiken.

9. Ekonomiska organisationsformer inom ICA-Rörelsen

ICA-Rörelsen uppvisade under perioden en god förmåga att hantera samspelet mellan helhets- och delperspektiven (jämför kap. 8). Detta är ett sätt att förklara ägandeformens betydelse för ICA-Rörelsen. Det gjordes utifrån en modell där företaget betraktades som ett finansiellt system, med tonvikt på sambandet mellan generering och anskaffning av finansiella resurser och av rörelsen betingade kapitalbehov. Det är också möjligt att systematisera iakttagelserna av ICA-Rörelsen på ett annat sätt, med hjälp av den agentteoretiska modellen, som möjliggör ytterligare slutsatser om ägandeformens betydelse.

Studiens andra syfte är att ge perspektiv på den strukturella modellen av helheten och de enskilda delarna och den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation. En analys av ICA-Rörelsen utifrån en agentteoretisk ansats har ett par fördelar. Den kan för det första ge en sammanfattande bild av ICA-Rörelsen, i den bemärkelsen att ett stort antal finansiella frågor, som på ytan förefaller vara av olika karaktär, kan relateras till varandra på ett meningsfullt sätt (detta sker, det måste än en gång betonas, till priset av avsevärda förenklingar). För det andra kan en sådan ansats ge "aha-upplevelser", i den bemärkelsen att det framgår, att ICA-Rörelsens problem inte är unika, utan är en följd av dess uppbyggnad, och delas av ekonomiska organisationer med liknande uppbyggnad i olika avseenden.

9.1 ICA-butikernas ekonomiska organisation

Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation utnyttjas för jämförelser mellan olika sätt att utforma rätten till residualen med avseende på deras effekter på agent- och kapitalkostnader. Det centrala beträffande agentkostnaderna är sambandet mellan arbetsinsats och ersättning. Det centrala beträffande kapitalkostnaderna är tillgången till respektive avsaknaden av en marknad för andelarna i företaget.

Enligt den agentteoretiska modellen borde ICA-Rörelsens ekonomiska organisation i idealfallet ha varit sådan att de kontrakt för överskottsdelning och ledningsorganisation som slöts var så utformade att summan av agent- och kapitalkostnader minimerades. På detaljerad nivå bestod kontrakten för överskottsdelning och ledningsorganisation inom ICA-Rörelsen av ett flertal kontrakt mellan privatpersoner och juridiska personer eller juridiska personer sinsemellan. Kontrakten kan inte betraktas fristående från varandra utan det är nödvändigt att göra en samlad bedömning av effekterna av flera kontrakt. Den kritiska frågan är om ICA-Rörelsen totalt sett hade en effektiv ekonomisk organisation, i termer av agent- och kapitalkostnader, i jämförelse med alternativa former av ekonomisk organisation för att distribuera dagligvaror under perioden.

Kontraktet för överskottsfordelning i ICA-butikerna kännetecknades genomgående under perioden av en stark betoning av den enskilde ICA-köpmannens rätt till eventuella överskott. Kontraktet för ledningsorganisation kännetecknades på ett motsvarande sätt av en stark betoning av den enskilde ICA-köpmannens ansvar för ICA-butikens ledning. ICA-butikerna kan inordnas i huvudkategorin "ledningskopplad residualrätt". Enligt de agentteoretiska modellerna för ekonomisk organisation innebär en sådan utformning av residualrätten å ena sidan fördelar ur agentkostnadssynpunkt. Agentkostnaderna

blir relativt låga eftersom företagsledaren träffas av de förmögenhetsmässiga konsekvenserna av sina beslut. Enligt modellerna innebär en ledningskopplad residualrätt å andra sidan nackdelar ur kapitalkostnadssynpunkt. Kapitalkostnaderna blir relativt höga eftersom det saknas möjligheter att utnyttja "stordriftsfördelar" beträffande kapitalanskaffning och riskdelning.

I modellerna betonas kopplingen mellan agent- och kapitalkostnader. De problem som ICA-Rörelsen ställdes inför, när kapitalbehovet i samband med etablering av ICA-butiker blev så stort att en enskild person inte kunde finansiera detta, var en följd av sättet att utforma rätten till residualen. Vid en analys på detaljerad nivå är det naturligt att diskutera hur dessa kapitalproblem löstes inom ICA-Rörelsen, och vilka effekter det i sin tur fick på utformningen av residualrätten. Problemen löstes genom att regionföretagen på olika sätt, direkt eller indirekt, deltog i finansieringen av kapitalbehovet. Regionföretagen skaffade fram lokaler som hyrdes ut till butikerna. De garanterade butikernas lån och gick in som delägare i butikerna i olika former, samt stod för förlusttäckning. Denna förändring medförde fördelar ur kapitalkostnadssynpunkt, men detta sker, enligt modellerna, på bekostnad av nackdelar ur agentkostnadssynpunkt.

I en renodlat ledningskopplad residualrätt tillfaller residualen i dess helhet företagsledaren. Företagsledaren bär hela residualrisken. Rätten till residualen omfattar vidare återstoden av företagets liv och kan fritt överlåtas. När regionföretagen, direkt eller indirekt, började tillskjuta kapital medförde detta inskränkningar i ICA-köpmannens, företagsledarens, rätt till residualen. Detta är i linje med modellernas grundläggande antaganden. Den/de som tillskjuter kapital förväntar sig att erhålla en del av framtida överskott. Inskränkningarna i företagsledarens rätt till residualen berörde dels rätten att fritt överlåta residualrätten, dels fördelningen av det löpande överskottet.

När regionföretaget införskaffat en butikslokal, behöll man den ursprungliga hyresrätten. Detta innebar en begränsning av residualrättsinnehavarens möjligheter att fritt överlåta sin butiksrorelse, det vill säga att tillgodogöra sig (nuvärdet av) framtida residualer. ICA-avtalets hembudsskyldighet innebar ytterligare begränsningar i ICA-köpmannens rätt att fritt överlåta residualrätten. Hembudsklausulens prissättningsformel bestämde köpeskillningens storlek. Skillnaden mellan det värde på butiken som framräknades med hjälp av formeln och vad en fri överlåtelse skulle ge (vilket enligt Johansson 1973 i princip skulle ligga någonstans mellan säljarens och en presumtiv köparens avkastningsvärde) är ett uttryck för regionföretagets andel av värdet av residualrätten i den enskilda ICA-butiken.

Vid en tillämpning av ICA-avtalet stod regionföretaget vidare residualrisken under grundarperioden. Regionföretaget erhöll en andel av residualen i butiken (oberoende av om en eventuell överlåtelse av aktierna till ICA-köpmannen skedde). Dessa inskränkningar i företagsledningens residualrätt, som kan ses som en följd av att kapitalproblemen blir för stora med en renodlat ledningskopplad residualrätt, sker enligt modellerna till priset av högre agentkostnader. Företagsledaren träffas inte längre av de fulla förmögenhetsmässiga konsekvenserna av sina beslut. Regionföretaget fick bära en del av konsekvenserna.

En annan ekonomisk organisation, regionföretaget, spelade således en viktig roll i utvecklingen av kontraktet för överskottsfordelning i ICA-butikerna. Kontrakten för överskottsfordelning (och ledningsorganisation) i regionföretagen måste beaktas i analysen.

9.2 Regionföretagens ekonomiska organisation

Det fanns starka rörelsemässiga kopplingar mellan ICA-butikerna och regionföretagen. Till skillnad från ett

företag där den enda relationen till kunden i princip är priset och den enda relationen till ägaren är utdelningen (och eventuella kapitaltillskott) spelar i ett företag där kunden också är ägare sambandet mellan priser och utdelningar en viktig roll. I ett sådant företag kan en del av den förväntade residualen tillföras kunden/ägaren redan vid köptidpunkten i form av en prisnedsättning. Den faktiska residualen, och därmed möjliga utdelningen, blir därmed lägre än vad den skulle blivit i avsaknad av en prisnedsättning.

I kapitel 7 framgick att en allt mindre del av överskottet i Hakon tillfördes ICA-köpmännen i form av utdelning, det vill säga i proportion till deras kapitalinsats. Residualen i Hakon tillfördes därmed i princip ICA-butikerna via prissättningen och bonussystemet, det vill säga i proportion till deras rörelsemässiga mellanhavanden med företaget. Residualrätten i regionföretaget var inte fristående från övriga intressen i företaget utan kopplad till kollektivet av kunder. Den enskilde residualrättsinnehavaren innehade residualrätten endast under den tid han var kund och saknade möjlighet att fritt överlåta residualrätten vid utträde ur företaget. Detta innebär att regionföretaget kan inordnas under huvudkategorin "kooperativ residualrätt".

En kooperativ residualrätt har fördelar ur kapitalkostnadssynpunkt i jämförelse med en ledningskopplad, i den bemärkelsen att kapitalanskaffningen kan ske genom kollektivet. Den har också fördelar med avseende på "specialisering" vid beslutsfattande. Företagsledaren kan väljas utifrån hans skicklighet som företagsledare, utan att hänsyn behöver tas till om han kan satsa det kapital som erfordras.

En viktig poäng i sammanhanget är emellertid att en kooperativ residualrätt, i jämförelse med en avskiljbar residualrätt,

enligt modellerna har både högre agentkostnader och högre kapitalkostnader. En kooperativ residualrätt kännetecknas enligt modellerna av "horisontproblem", "problem med gemensam egendom", "portföljvalsproblem", "beslutsfattarproblem" och "uppföljningsproblem" (se avsnitt 3.3). Det är möjligt att visa att vart och ett av dessa grundläggande problem kan tas som utgångspunkt för att karaktärisera frågeställningar som sågs som betydelsefulla för regionföretaget under perioden.

Hakons utveckling under perioden genomsyrades av en strävan efter att få en tillräcklig resurstillväxt. Rohdes (1982) karaktäristik av den finansiella situationen i ett företag, där ägarnas främsta intresse är att begagna sig av dess tjänster som ett led i sin egen verksamhet (jämför avsnitt 2.1), stämmer bra in på regionföretagen. I ett sådant företag kommer något överskott ö h t inte att uppstå om det inte föreligger praktiska svårigheter för företaget att träffa exakt rätt vid prissättningen eller om inte företaget önskar konsolidera sig eller utöka sin verksamhet. Hakon Swensons åsikt (jämför kapitel 5) att det var nödvändigt att företagsledningen hade en betydande ägarandel i regionföretagen i starten, för att visa att de trodde på företagen och idén, kan ses i detta sammanhang. En sådan ägandeform gjorde det lättare "att hävda ett längre perspektiv än det närmaste årets omsättning". Om regionföretaget uteslutande hade ägts av ICA-köpmännen hade det enligt denna uppfattning funnits en risk för en sådan krympning av perspektivet. Det är denna risk som i modellerna kallas "horisontproblemet". Det är en följd av att residualrätten inte är fritt överlåtelsebar vid residualrättsinnehavarens utträde ur företaget. Residualrättsinnehavaren återfår endast sin kapitalinsats. Han får inte del av värdet av företaget. Detta medför att alla betalningskonsekvenser bortom utträdestidpunkten saknar betydelse för residualrättsinnehavaren, vilket ger ett begränsat tidsperspektiv för investeringar i företaget.

Den senare hälften av undersökningsperioden kännetecknades av en avsaknad av nyemissioner i Hakon. Varken nyemissioner med företrädesrätt för de gamla aktieägarna eller riktade nyemissioner till viss grupp förekom. Det kan tolkas som en följd av att överskottet tillfördes ICA-köpmännen genom prissättningen och bonussystemet och att detta skedde i proportion till deras rörelsemässiga mellanhavanden med företaget, snarare än i proportion till deras kapitalinsats. Avkastningen på eventuella tillskott i form av aktiekapital tillföll alla aktieägare som samtidigt var kunder till företaget. Det är detta som i modellerna kallas för "problemet med gemensam egendom". Enligt modellerna innebär detta att det inte är tillräckligt att potentiella investeringsprojekt genererar ett positivt kassaflöde för att de skall genomföras. Om ett investeringsprojekt, exempelvis en utbyggnad av distributionsapparaten innebär att antalet residualrättsinnehavare ökar, kommer projektet enligt modellerna endast att genomföras om kassaflödet per residualrättsinnehavare ökar. Denna utsaga är i linje med iakttagelsen i kapitel 8 att ett finansiellt system av ICA-rörelsens typ sannolikt fungerar bäst i ett uppbyggnadsskede. Då är det sannolikt att ju fler medlemmar/residualrättsinnehavare som kommer in i systemet, desto mer betydande stordriftsfördelar kan erhållas. Kassaflödet per residualrättsinnehavare ökar när nya residualrättsinnehavare tillkommer i samband med utbyggnaden av distributionsapparaten.

ICA-köpmännens aktieinnehav i regionföretagen var inte en del i en diversifierad portfölj. Ägarna och deras familjer kunde i viss utsträckning sägas vara beroende av regionföretagens välfärd för sitt uppehälle. Det är en sådan avsaknad av möjligheten att diversifiera som i modellerna kallas för portföljvalsproblemet. Det finns inte samma möjligheter till fördelning av risken mellan individer med olika förmögenhet och riskpreferens som exempelvis när residualrätten är avskiljbar. Residualrättsinnehavarna tvingas att bära risker

som kunde ha diversifierats bort med en annan utformning av rätten till residualen. En (alltför) hög soliditet i jämförelse med konkurrenterna skulle emellertid kunna innebära att regionföretagen missade affärskansler.

I diskussionen kring Eols förvärv av Lindex (jämför avsnitt 6.5) framhölls att det inte var tillräckligt att sådana förvärv var lönsamma. De måste också vara till nytta för ICA-köpmännen i deras rörelser. Debatten kan återföras till vad som i modellerna kallas beslutsfattarproblemet. Avsaknaden av en marknad innebär att ägarna inte lika enkelt kan delegera beslut till företagsledningen eftersom dessa saknar beslutsregler för vilka beslut som skall fattas när ägarna har olika preferenser för konsumtion och sparande.

Det var svårt för ICA-köpmännen att bedöma regionföretagets effektivitet under perioden eftersom det var svårt att finna en lämplig jämförelsenorm. I modellerna talas om uppföljningsproblemet. Detta innebär att den kontinuerliga uppföljning av företag som sker på kapitalmarknaden genom olika former av finansanalys inte har någon motsvarighet för företag med en kooperativ residualrätt.

9.3 Övriga ICA-företags ekonomiska organisation

Det fanns starka rörelsemässiga kopplingar mellan ICA AB, de specialiserade dotterbolagen och regionföretagen. ICA AB importerade varor, som såldes till regionföretagen. De specialiserade dotterbolagen tillverkade eller köpte in varor som såldes till regionföretagen.

I kapitel 7 konstaterades att utdelningar spelade en liten roll som form för att distribuera överskottet i ICA AB vidare. Prispolitiken i såväl ICA AB som de specialiserade dotterbolagen var samtidigt sådan att regionföretagen tillfördes överskottet i form av prisnedsättningar. Det var regionföretagen som huvudsakligen var residualrättsinnehavare i ICA AB och de specialiserade dotterbolagen.

B-aktierna i ICA AB noterades från mitten av 1970-talet på C-listan för Stockholms Fondbörs. Utdelningen på aktierna uppgick under hela denna period till 9 kronor per aktie. ICA-Förbundet köpte de aktier som utbjöds till försäljning. Aktierna omsattes till ett i princip fast pris. Detta stöder tolkningen att aktien inte uppfattades som bärare av residualrätten i de gemensamt ägda ICA-företagen (residualen tillfördes ICA-köpmännen via varupriserna), utan enbart berättigade till en fast ersättning och därför värderades enligt samma modell som ett skuldebrev med fast ränta. De "externa" ägarna erbjöds också i efterhand att byta sina aktier mot förlagsbevis.

Formerna för att tillföra regionföretagen residualen i ICA AB och de specialiserade dotterbolagen överensstämmer i mycket med de som kännetecknar en kooperativ residualrätt. Det är emellertid svårt att bedöma vilka villkor som gällde vid överlåtelse av rätten till residualen. I samband med fusionen mellan Hakon och Nordsvenska Köpmannabolaget övertog helt enkelt Hakon Nordsvenska Köpmannabolagets residualrätt. Detta tyder på att villkoren för en sådan intern överlåtelse i stort överensstämmer med de som kännetecknar en kooperativ residualrätt.

Detta skulle således innebära att ICA AB och de specialiserade dotterbolagen, enligt modellsynsättet, skulle riskera att drabbas av de problem som kännetecknar en kooperativ residualrätt på samma sätt som regionföretagen. Det fanns emellertid en mycket viktig skillnad mellan de centrala företagen och regionföretagen i detta avseende. Den gällde antalet residualrättsinnehavare. De centrala företagen hade tre residualrättsinnehavare (före fusionen var de fyra), medan ett regionföretag hade upp till ett par tusen residualrättsinnehavare. Det är sannolikt att problemen med en kooperativ residualrätt är avsevärt mindre när det finns ett

fåtal residualrättsinnehavare. Uppföljningsproblemen borde exempelvis vara mindre. Det finns också andra faktorer som pekar i samma riktning. Regionföretagen som residualrättsinnehavare var betydligt mer lika sinsemellan än ICA-butikerna/ICA-köpmännen var. Regionföretagen hade samma tidshorisont (evig). Problemen med gemensam egendom var mindre, eftersom det inte tillkom eller frånträdde residualrättsinnehavare (dock kvarstod risken för kapitalproblem eftersom man inte kunde ta in "externa ägare").

Sammanfattningsvis kan konstateras att ICA-butikerna hade en i huvudsak ledningskopplad residualrätt. Regionföretaget hade emellertid en del av residualrätten jämsides med ICA-köpmannen (särskilt framträdande var detta i de ICA-butiker som omfattades av ICA-avtalet). Regionföretagen hade i sin tur en kooperativ residualrätt. ICA-butikerna inom regionföretagets verksamhetsområde var residualrättsinnehavare i dessa. En följd av att regionföretaget hade en kooperativ residualrätt (med ICA-butikerna som residualrättsinnehavare), och att de enskilda ICA-butikerna i huvudsak hade en ledningskopplad residualrätt, är att utformningen av kontraktet för överskottsdelning i ICA-butikerna kan tolkas så, att det var kollektivet av ICA-köpmän (inom regionföretagets verksamhetsområde), som delvis var residualrättsinnehavare i den enskilda ICA-butiken, jämsides med den ICA-köpmän som drev butiken.

9.4 ICA-Rörelsens ekonomiska organisation

ICA-Rörelsen var framgångsrik (ökade sin marknadsandel) på den svenska dagligvarumarknaden under den studerade perioden (jämför avsnitt 6.5). Det finns mycket som talar för att det inte finns något enkelt och entydigt svar på frågan vad som ligger bakom ett företags framgång. I detta sammanhang fokuseras intresset på den ekonomiska organisationen. Utformningen av kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation inom ICA-Rörelsen analyseras utifrån den agentteoretiska modellen.

I stora drag överensstämmer utvecklingen av kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation inom ICA-Rörelsen under den studerade perioden med de förutsägelser om hur de borde se ut för att vara konkurrenskraftiga som kan göras utifrån modellen. Det finns emellertid också viktiga avvikelser från modellens utsagor. Detta säger inte så mycket om modellen som sådan (för en fullständig utvärdering av denna krävs, som konstaterades i avsnitt 4.3, ett annat empiriskt material än det jag har), men det kan tillföra ytterligare slutsatser om ägandeformens betydelse för ICA-Rörelsen. I en del fall kan också avvikelserna mellan modellens utsagor och mitt empiriska material ge uppslag till diskussioner kring modellens tillämpbarhet och till en vidareutveckling av modellen (med bibehållande av dess grundläggande antaganden).

Enligt modellen är agentkostnaderna relativt sett viktigare i små, okomplicerade rörelser, medan kapitalkostnaderna är relativt sett viktigare i stora, komplicerade rörelser.

En ICA-butik var en (relativt sett) liten, okomplicerad verksamhet. ICA-butikerna hade en ledningskopplad residualrätt. Detta överensstämmer med de utsagor som kan göras utifrån modellen. De lägre agentkostnaderna uppväger enligt modellen mer än väl de högre kapitalkostnaderna för små, okomplicerade verksamheter, varför en ledningskopplad residualrätt är bättre i ett sådant fall. Den ekonomiska organisationsformen i ICA-butikerna kan därmed sägas ha varit utformad i enlighet med den agentteoretiska modellen.

Även om en ledningskopplad residualrätt i stort dominerade som princip för ICA-butikerna fanns det inskränkningar i köpmannens residualrätt. Dessa inskränkningar blev större under perioden. En förklaring till detta är att butikerna utvecklades i riktning mot större enheter. Därmed skulle också enligt den agenteoretiska modellen kapitalproblemen bli av

relativt sett större betydelse i jämförelse med agentkostnaderna. Denna iakttagelse motsäger inte heller utsagor grundade på modellen.

Regionföretagen, ICA AB och de specialiserade dotterbolagen hade en kooperativ residualrätt. Samtliga dessa företag bedrev (relativt sett) stora, komplicerade verksamheter. Utformningen av residualrätten i dessa företag överensstämmer inte med utsagor grundade på modellen. En kooperativ residualrätt medför ett flertal nackdelar i jämförelse med en avskiljbar residualrätt. Det finns i den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation inte påvisat några entydiga fördelar med en kooperativ utformning av residualrätten.

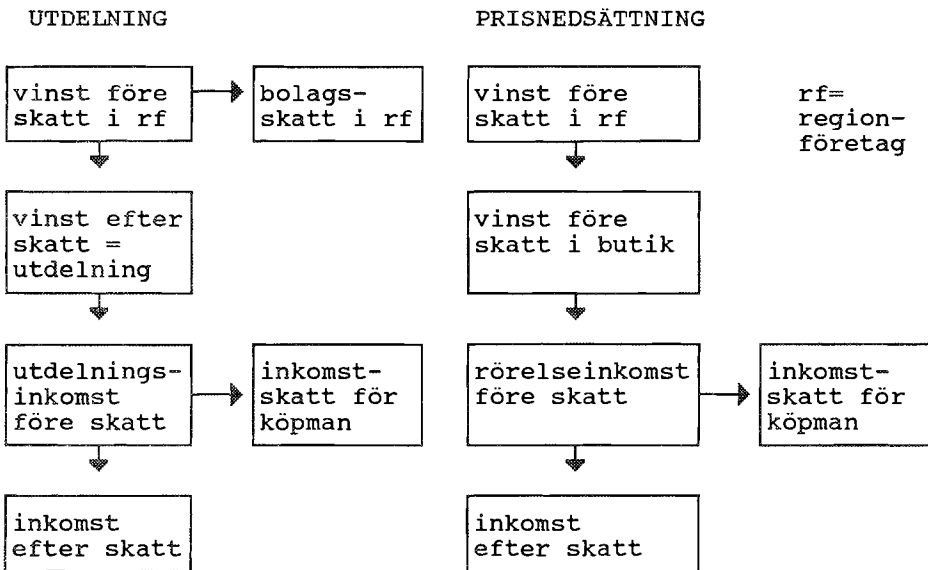
ICA-Rörelsen hade således enligt modellen fördelar i den ekonomiska organisationen av detaljhandelsledet, men nackdelar i den ekonomiska organisationen av partihandelsledet. Under förutsättning att det är insatserna i detaljhandeln som är av avgörande betydelse för den totala konkurrenskraften är det möjligt att ICA-Rörelsen som helhet hade en förmånlig ekonomisk organisation. Även om denna iakttagelse är riktig, lämnar den en viktig fråga obesvarad: Skulle det inte ha varit ännu mer fördelaktigt att kombinera en ledningskopplad residualrätt i ICA-butikerna med en avskiljbar residualrätt i regionföretagen?

En tänkbar förklaring till att regionföretagen hade en kooperativ residualrätt, är den stora strategiska betydelse inköpstroheten gentemot regionföretagen hade för ICA-Rörelsen. Det hade inte varit möjligt att uppnå en tillräckligt hög inköpstrohet, utan att fördela överskottet i proportion till residualrättsinnehavarnas rörelsemässiga mellanhavanden med regionföretagen.

Det är emellertid också möjligt att visa på en fördel med en kooperativ residualrätt genom en vidareutveckling av modellen. Denna vidareutveckling görs med bibehållande av modellens

grundläggande antaganden, men hänsyn tas dessutom till formerna för att tillföra residualrättsinnehavaren residualen. En möjlig förklaring till att prisnedsättning valts i stället för utdelning som form för att, via ICA-butikerna, tillföra ICA-köpmännen residualen i regionföretagen (vilket resulterat i en kooperativ residualrätt) är att det är skattemässigt fördelaktigare. I den generella diskussionen kring modellerna görs inte några distinktioner mellan olika former för att tillföra residualrättsinnehavarna residualen, och följaktligen inte heller mellan skattemässiga olikheter.

Prisnedsättning och utdelning medför i regel olika skattekonsekvenser (se fig. 9.1 nedan). Till att börja med antas att vinsten i butiken antingen beskattas i form av inkomst av tjänst eller inkomst av rörelse (detta antas medföra i stort sett samma skattemässiga konsekvenser). Detta är fallet om butiken drivs i form av en enskild firma, vilket var vanligt under den tidigare delen av perioden.



Figur 9.1 Utdelning och prisnedsättning medför olika skattekonsekvenser

Genom att överföra residualen i form av prisnedsättning i stället för i form av utdelning sparas skattebetalningar i regionföretaget. Om dessa uppgår till ca 50 % av resultatet före skatt, och skattebetalningarna för ICA-köpmannen antas uppgå till samma procentuella belopp i det senare ledet, blir behållningen för ICA-köpmännen som kollektiv ungefär dubbelt så hög om alternativet med prisnedsättning används.

Om man i stället antar att ICA-butikerna drivs i form av aktiebolag, vilket var vanligt under den senare delen av perioden, tillkommer ett steg i analysen. ICA-köpmännen har i detta fall i princip tre olika möjligheter att till sig överföra residualen i ICA-butikerna : 1) tillskott i form av lön/tantiem , 2) utdelning och/eller 3) realisationsvinst vid försäljning av butiken till regionföretaget.

Den lön köpmannen normalt tar ut antas vara marknadsmässig (den regleras av ICA-avtalet) och tillräcklig för hans konsumtionsbehov. Eventuell avkastning i butiken utöver denna sparas. Det är behållningen av denna avkastning efter skatt som intresserar köpmannen, och det är skillnader i skattekonsekvenser mellan de olika alternativen som är avgörande för vilken form för att tillgodogöra sig avkastningen i butiken som köpmannen väljer. Det första alternativet är skattemässigt i stort sett jämförbart med den tidigare analysen. De lättnader i dubbelbeskattningen som införts för mindre aktiebolag medför att alternativ 2) också är ungefärligen likvärdigt ur skattesynpunkt. Alternativ 3) medför däremot att avkastningen kan hanföras till den relativt sett mer gynnsamma realisationsvinstbeskattningen för tvåårsinnehav av aktier. Under vissa förutsättningar kan ytterligare skattebesparingar göras om residualen i regionföretaget överförs i form av prisnedsättningar (6). Även om så inte sker är prisnedsättning gynnsammare enligt den tidigare analysen.

9.5 Avsaknad av horisontproblem i regionföretaget

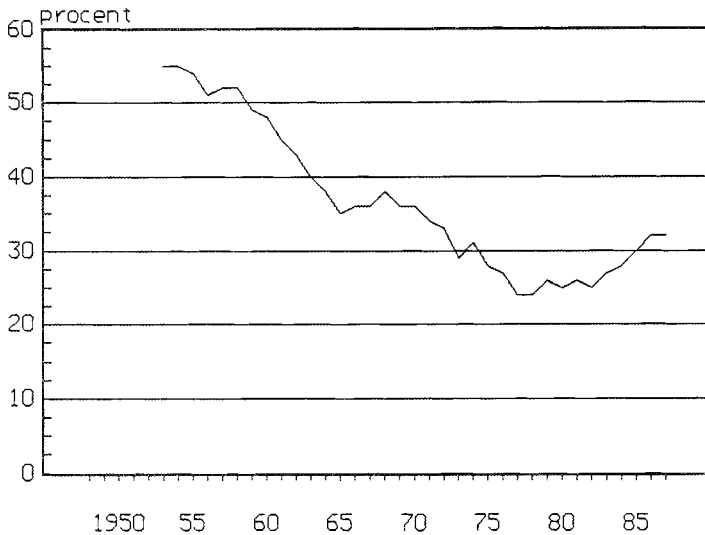
En kooperativ utformning av residualrätten leder enligt den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation till ett flertal problem. Ett av dessa är det så kallade horisontproblemet. I det fall den förväntade residualen (eller delar därav) regelmässigt tillföres residualrättsinnehavarna i form av prisnedsättningar (i stället för utdelning) har den enskilde residualrättsinnehavaren, ur strikt finansiell synvinkel, starka incitament att verka för en sådan prispolitik att det vid varje inköpstillfälle överförs en så stor del av residualen som möjligt från företaget till hans egen rörelse.

Detta skulle innebära att den enskilde ägaren får en begränsad tidshorisont för investeringar i ett sådant företag. Den enskilde ägaren erhåller inte avkastningen på en investering under återstoden av företagets liv, utan endast så länge han är aktiv kund.

Det bör poängteras att dessa utsagor om horisontproblem gäller oavsett om det för kollektivet av residualrättsinnehavare är mer fördelaktigt att överföra residualen via prissättningen än via utdelning (som i och för sig vanligen inte medför horisontproblem), till exempel av skattemässiga skäl (jämför föregående avsnitt). Vid en given utformning av rätten till residualen där residualen överförs via prissättningen uppstår, enligt modellen, horisontproblem, trots att detta totalt sett är en fördelaktig lösning.

De förutsägelser om horisontproblem i ekonomiska organisationer med kooperativ residualrätt som görs utifrån modellerna överensstämmer dock inte med empiriska data från Hakon. I figur 9.2 nedan visas hur stor andel av den totala finansieringen i Hakon-koncernen under perioden som utgjorts av riskkapital. Med "riskkapital" avses här justerat eget kapital och förlagskapital. Förutom ICA-köpmännens direkta ägande i regionföretagen satsar de via sina butiker pengar i form av förlagskapital. Praxis vid räkenskapsanalys synes vara att i allmänhet betrakta efterställda lån från ägarna som

likställt med eget kapital (för en detaljerad genomgång av definitioner och beräkningsmetodik se appendix 1).



Figur 9.2 Andelen "riskkapital" i Hakon (koncernen) 1953-87.

Andelen riskkapital uppgick 1953 till ca 55%. Därefter minskade den fram till 1970-talets slut för att då stabiliseras på en nivå kring 25 %. Under 1980-talet skedde en viss återhämtning. Även om en soliditeten försämrades under den studerade perioden hävdar den sig ändå väl vid en jämförelse med handelsföretag på börsen. Andelen riskkapital 1986 (32 %) var högre än genomsnittet för handelsföretagen på börsen (enligt Affärsvärldens branschindelning) vid denna tidpunkt. Deras soliditet uppgick i medeltal till 29 %. Medianvärdet var 29 % (7). Soliditetsutvecklingen är vidare i viss utsträckning beroende av mätmetodiken. Ett förbättrat underlag kan erhållas genom att bryta ned skulderna ytterligare (exempelvis är soliditetsförsämringen i moderbolaget till viss del en följd av att skattecrediterna ökat så snabbt under den studerade perioden - se appendix 1).

Risken att företaget skulle slås ut p g a att konkurrenter med en annan ekonomisk organisationsform och därmed en annan investeringspolitik skulle kunna erbjuda distribution av dagligvaror till lägre priser förefaller mot denna bakgrund att ha undvikits. En intressant iakttagelse är att

huvudkonkurrenten, konsumentkooperationen, hade en ekonomisk organisationsform där utformningen av residualrätten likaså innebar att residualrättsinnehavarna hade en begränsad tidshorisont (Jonnergård 1987 diskuterar konsumentkooperationens ekonomiska organisation från ett agentteoretiskt perspektiv, dock utan att särskilt kommentera denna egenskap. Tronet 1979 diskuterar i detalj konsumentkooperationens finansieringsformer).

En analys av utformningen av residualrätten i regionföretaget på detaljerad nivå ger vid handen att det finns inslag i kontraktet för överskottsfordelning som skulle kunna motverka horisontproblemen. Det är emellertid svårt att fastställa genomslagskraften i var och en av dessa.

En faktor som skulle kunna minska risken för negativa effekter av en begränsad tidshorisont vad gäller investeringar i regionföretaget är att det finns ett stort antal köpmän med en stor spridning i tidshorisont. Antag att en köpman är verksam i 30 år. 30 år är en tillräckligt lång tidsperiod för att även ett idag mycket framgångsrikt företag skulle hinna tyna bort. Kollektivet skulle därmed bestå av såväl köpmän som skall sälja sin rörelse idag, som köpmän som har 30 yrkesverksamma år i den egna rörelsen framför sig. Med den positiva samvariation som finns mellan butikens värde för köpmannen och värdet av regionföretaget skulle detta förhållande sannolikt leda till kompromisser där långsiktiga investeringar beaktades i större utsträckning.

I modellen antas att horisontproblemen är mindre om residualrättsinnehavarna, som kollektiv, har möjlighet att överlåta residualrätten i dess helhet. Denna möjlighet fanns teoretiskt i regionföretagen. Det är emellertid inte troligt att detta faktum haft någon större betydelse för att regionföretagen inte drabbats av horisontproblem. En utförsäljning av ett regionföretag förefaller högst osannolik. Den skulle bara kunnat genomföras om en kvalificerad majoritet

av ICA-köpmännen vid två på varandra följande stämmor krävt detta.

En annan faktor som skulle kunna motverka horisontproblemet är möjligheten för en ICA-köpman att överlåta aktierna i butiken till sina barn. Med den stora samvariation som finns mellan lönsamhet i parti- respektive detaljhandel (trots i en mening motstridiga intressen) är det sannolikt att värdet på regionföretaget återspeglas i avkastningsvärdet på butiken. I diskussionen om utformningen av residualrätten i ICA-butiken (jämför avsnitt 9.1 ovan) konstaterades dock att det fanns begränsningar i residualrättsinnehavarnas rätt att tillgodogöra sig residualrätten genom hembudsklausulens prissättningsformel. Prissättningen byggde på en substansvärdering i stället för en avkastningsvärdering. Därmed fanns inte någon direkt koppling mellan värdet på partihandelsföretaget och värdet på butiken från den enskilde ICA-köpmannens synvinkel. Det fanns emellertid en indirekt koppling tack vare möjligheten för en ICA-köpman att överlåta aktierna i butiken till sina barn. En överlåtelse av icke-börsregistrerade aktier till barn genom gåva är under vissa omständigheter möjlig att genomföra under skattemässigt relativt gynnsamma villkor. Inom ICA var det praxis att godkänna en sådan överlåtelse under förutsättning att mottagaren av gåvan var kapabel att driva rörelsen vidare. I ett sådant fall blir ICA-köpmannens syn på avvägningen mellan direktavkastning och värdetillväxt genom långsiktiga investeringar annorlunda än utan denna möjlighet.

En annan följd av tillämpningen av prissättningsformeln var att det var möjligt för ICA-köpmannen att under vissa förutsättningar göra beräkningar om det var mer lönsamt att sälja butiken än att behålla den ytterligare ett år utifrån prognoser om framtida räntabilitet på eget kapital (se appendix 3).

Det principiella resonemanget om horisontproblem som förs ovan

förändras inte av den nya regel för värderingen av ICA-köpmannens aktier i regionföretaget som infördes (index-aktien). Index för värdetillväxten i regionföretagsaktien fastställdes utifrån substansstillväxten. Eftersom det var aktiens nominella belopp som uppräknas snarare än dess "marknadsvärde" kvarstår emellertid horisontproblemen i betydande omfattning, vilket framgår av följande exempel. 19x8 uppstår ett överskott i ett regionföretag på 200 mkr. Om detta används för konsolidering ökar substansen (efter 50 % schablonskatt) med 100 mkr. Om substansen vid ingången av 19x8 uppgick till 800 mkr kommer den att öka med $100/800 = 12,5\%$. Om 19x8 antas vara det första år som systemet tillämpas och det nominella värdet på de aktier som indexuppräknas är 50 mkr kommer det att innebära en värdetillväxt på aktier i regionföretaget på $12,5\% \times 50 \text{ mkr} = 6,25 \text{ mkr}$ vilket ger en reavinst på samma belopp vid en försäljning. Om däremot överskottet på 200 mkr överfördes till butikerna via lägre priser skulle vinsterna i butikerna före skatt öka med samma belopp. Efter en schablonskatt på 50 % skulle substansen i butikerna öka med 100 mkr, vilket skulle öka reavinsten på aktierna i butikerna med samma belopp vid en eventuell försäljning. Vid en konsolidering av vinsten i regionföretaget tillförs endast 6,25 % av substansstillväxten de enskilda köpmännen.

En annan tänkbar förklaring till att regionföretaget inte drabbats av horisontproblem sammanhänger med formerna för konsolideringen. Alternativa former för konsolidering beaktas ej i modellerna. Där antas att residualrättsinnehavarna skall garantera övriga betalningsförpliktelser. En följd av att kontrakten de facto sluts med den juridiska personen och att detta är ett aktiebolag är att det på detaljerad nivå är bolaget som sådant som garanterar övriga kontraktsenliga förpliktelser. Aktieägarnas ansvar är ju begränsat till satsat kapital. Enligt detta resonemang kan en bidragande orsak till att regionföretaget inte drabbats av horisontproblem vara att det funnits gynnsamma former för riskkapitaltillväxten i företaget.

Långgivare ställer krav på tillväxt i justerat eget kapital som en buffert mot förluster i företaget (förutom krav på realsäkerheter). Det är av stor betydelse för ICA-köpmännen vilken form riskkapitaltillväxten i regionföretaget har. En riskkapitaltillväxt i regionföretaget i form av redovisat eget kapital medför att regionföretaget måste skatta fram fritt eget kapital. Ökningen av de totala inbetalningarna i form av högre priser måste uppgå till ungefär dubbla det belopp varmed riskkapitalet skall öka.

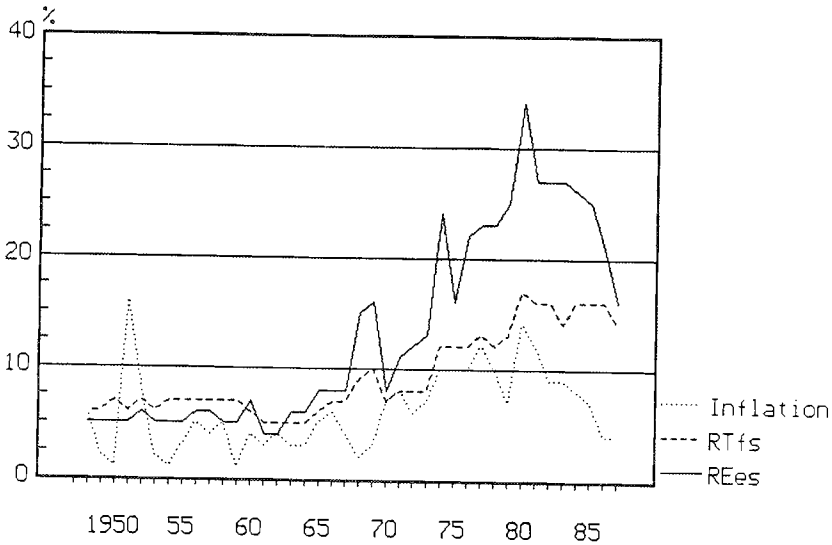
En riskkapitaltillväxt i regionföretaget i form av förlagskapital medför däremot att ökningen av de totala inbetalningarna bara behöver uppgå till det belopp varmed riskkapitalet skall öka, eftersom detta inte påverkar det beskattningsbara resultatet.

En riskkapitaltillväxt i regionföretaget i form av obeskattade reserver medför på samma sätt att ökningen av de totala inbetalningarna bara behöver uppgå till det belopp varmed riskkapitalet skall öka, eftersom det beskattningsbara resultatet inte heller i detta fall ökar på grund av att det görs bokslutsdispositioner i samma storleksordning som intäktsökningen. I kapitel 7 konstaterades att distinktionen mellan obeskattade reserver och beskattat eget kapital saknar betydelse ur utdelningssynpunkt. Det saknades anledning att ta fram beskattat eget kapital i regionföretaget för att så småningom tillföra ägarna residualen i form av utdelning. En bidragande förklaring till att regionföretaget inte drabbats av horisontproblem skulle alltså vara att det utnyttjat skattemässigt gynnsamma former för riskkapitaltillväxt.

En avgörande skillnad mellan tillväxt i förlagskapital och tillväxt i redovisat eget kapital (eller obeskattade reserver) är dessutom att förlagskapitalet var "öronmärkt" för den enskilda ICA-butiken och inte på samma sätt som eget kapital

utgjorde gemensam egendom. Därmed minskar de problem som enligt den agentteoretiska modellen är förknippade med gemensam egendom i ekonomiska organisationsformer med kooperativ utformning av residualrätten. Sammanfattningsvis innebar detta att när långivarna betraktade förlagskapital som jämförbart med eget kapital ur soliditetssynpunkt underlättades riskkapitaltillväxten i regionföretagen avsevärt.

I kapitel 8 konstaterades att en förutsättning för att ICA-Rörelsen kunde hantera samspelet mellan helhets- och delperspektiven var att det fanns ett tillräckligt starkt samband mellan arbetsinsats och ersättning för nytillkommande ICA-köpmän och att det inte fick finnas för stora skillnader i dessa avseenden jämfört med avgående eller kvarstående ICA-köpmän. Horisontproblemen är sannolikt enklare att hantera om alla avstår lika mycket. Ett sätt att mäta detta är att se på avkastningen i Hakon (moderbolaget) under de olika åren under perioden. Utvecklingen av räntabiliteten på eget kapital efter skatt (REes) och räntabiliteten på totalt kapital före skatt (RTfs) är likartad. Spridningen i avkastning (både RTfs och REes) var anmärkningsvärt liten under den första delen av perioden (se fig. 9.3 nedan).



Figur 9.3 Räntabilitet på eget kapital efter skatt (REEs) och räntabilitet på totalt kapital före skatt (RTfs) i Hakon (moderbolaget) 1948-87.

Detta innebar att ägarna avstod lika mycket till kommande generationer under den första delen av perioden. Under den senare delen av perioden ökade spridningen.

Horisontproblemet synes ha undvikits i regionföretagen. En tänkbar bidragande förklaring till detta är förekomsten av starka självständiga företagsledningar. Ur agentteoretiskt perspektiv kan de sägas ha motverkat nuvarande ägares egenintressen.

Resonemanget i den agentteoretiska modellen bygger på antagandet att kontrakten ytterst syftar till att maximera huvudmannens välfärd. Kontrakten skall utföras så att företagsledningen har incitament att tillgodose (nuvarande) ICA-köpmäns intressen, och avstå från att tillgodose sina egenintressen i alltför stor omfattning. Det är emellertid inte självklart vem/vilka huvudmannen/-männen är i ICA-Rörelsen. Ett alternativ till att se kollektivet av

nuvarande ICA-köpmän som huvudman är att se kollektivet av nuvarande och framtida ICA-köpmän som huvudman. Om man i stället utgår från detta alternativ förändras förutsättningarna. Det är emellertid fullt möjligt att behålla den agentteoretiska ansatsen. Problemformuleringen blir emellertid något annorlunda. Kontrakten skall då utformas så att företagsledningen skall företräda såväl framtida som nuvarande ICA-köpmäns intressen, utan att påverkas alltför mycket av vare sig sina egna intressen eller nuvarande ICA-köpmäns egenintressen. Om företagsledningen ges ett större handlingsutrymme gentemot de nuvarande ICA-köpmännen ökar t ex sannolikheten för att de för företagshelheten ur konkurrenssynpunkt nödvändiga investeringarna kommer att genomföras. De potentiella nackdelarna med en kooperativ residualrätt i form av horisontproblem m m undviks. Detta resonemang kan ses mot bakgrund av Alchian/Demsetz iakttagelse (se avsnitt 3.3) att en kooperativ residualrätt i princip borde vara lämplig där större avvikelser från ägarnas intressen är önskvärda.

Det finns emellertid en paradox i detta resonemang. Det bygger på antagandet att den kooperativa utformningen av residualrätten är given. Enligt den agentteoretiska modellen skulle en sådan utformning aldrig uppstå eftersom de ursprungliga residualrättsinnehavarna aldrig frivilligt skulle avstå något till kommande generationers residualrättsinnehavare.

En annan iakttagelse beträffande en kooperativ residualrätt i kombination med aktiebolaget som juridisk företagsform är att det finns en instabilitet i konstruktionen i det avseendet att om en stark företagsledning lyckas säkerställa riskkapitaltillväxten i ett företag med kooperativ residualrätt finns stor risk för ett fientligt övertagande eftersom marknadsvärdet av investeringarna inte återspeglas i ett högre marknadsvärde på andelarna i företaget. Denna instabilitet har korrigerats i ICA-Rörelsen genom övergången till uteslutande inbördes ägande.

9.6 Milstolparna i ett agentteoretiskt perspektiv

Ett sätt att ge perspektiv på den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation, genom att konfrontera den med studiens empiriska data, har redovisats. Utvecklingen av residualrättens utformning inom ICA-Rörelsen analyserades över en längre tidsperiod. Ett annat sätt att konfrontera den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation med empiriska data, är att göra det med utgångspunkt från milstolparna. Detta kan ge perspektiv på modellen i andra avseenden. En sådan ansats möjliggör en diskussion kring centrala inslag i modellen. Modellen fäster stor vikt vid analys av kontrakt. Det finns både likheter och skillnader mellan de tre olika "kontrakt" som analyseras på detaljerad nivå i samband med milstolparna.

9.6.1 Processen vid kontraktsutformningen

I alla tre fallen föregicks de beslut som fattades om förändringar i ägandeformen inom ICA-Rörelsen i samband med milstolparna av ett omfattande utredningsarbete. Samtliga tillfällen har också en för ett kontrakt viktig egenskap, de är inte ensidigt utformade, utan parterna har gemensamt utformat dem.

1947 tillsattes inom Hakon en kommitté bestående av nio köpmän med uppgift att utreda möjligheterna till en effektivisering av Hakon genom ett fördjupat samarbete mellan regionföretaget och butikerna. Hakons chefskonferens hade dessutom tillsatt en "tjänstemannakommitté" med samma uppdrag. De båda kommittéerna avlämnade sina betänkanden i maj 1948. De förslag som kommittéerna lämnade sammanföll i väsentliga punkter och kunde omarbetas till ett gemensamt, enhälligt förslag som avlämnades till årsmötet i oktober 1948.

1969 tillsattes på uppdrag av ICA-Förbundets beredningsutskott (som bestod av ordförandena i regionföretagens styrelser och verkställande direktörerna i regionföretagen och i ICA AB) en kommitté för att framlägga ett förslag beträffande detaljhandelns finansierings- och ägandeformer ("Ägandekommittén"). Kommittén bestod av sex ledamöter från köpmannasidan (två från vardera av regionföretagen) samt åtta ledamöter från tjänstemannasidan (två från vardera av regionföretagen och två från centralorganisationen). Kommitténs ordförande var köpman och dess sekreterare tjänsteman.

1970 tillsattes en kommitté för att belysa ICA-rörelsens organisation ("Organisationskommittén"). Kommittén bestod av en tjänsteman från vardera av de tre regionföretagen samt en från ICA AB. Kommittén överlämnade sitt förslag i mars 1971. Förslaget debatterades i regionföretagens styrelser, i deras direktioner och på chefskonferenser. Ett reviderat förslag tillställdes därefter ICA-köpmännens valda representanter. Dessa diskuterade i mars 1972 förslaget med ICA-Förbundets styrelse under två dagar. I augusti 1972 behandlades förslaget i ett sammanträde med förvaltningsrådet och regionföretagens styrelser. Förslaget antogs slutligen på förbundsstämman i oktober 1972.

Särskilt arbetet med de frågor om ägandeformen i ICA-butikerna som så småningom resulterade i ICA-avtalet tog lång tid. Det tog ca två och ett halvt år från kommitténs första sammanträde till dess att det nya ICA-avtalet antogs. Detta är ett bra exempel på hur kontraktsutformningen går till i ett formellt kontrakt av för företaget mycket stor vikt.

Kommitténs första sammanträde hölls den 4:e november 1969. Vid detta sammanträde deltog också ICA AB:s VD Stig Svensson, som drog upp riktlinjerna för kommitténs arbete. Efter ytterligare tre sammanträden hade kommittén ännu inte kommit särskilt långt mot ett konkret förslag som man kunde enas om (det hade

också hållits ett möte där bara tjänstemännen deltog). Kommittén började att känna en viss tidspress. Vid sammanträdet den 17:e augusti 1970 presenterades ett förslag på två olika avtalstexter. Dessa bearbetades vid detta tillfälle och vid ytterligare fyra sammanträden innan kommitténs yttrande fastställdes. Den 11:e januari 1972 behandlades kommitténs yttrande i ICA-Förbundets beredningsutskottet som överlämnade det till förvaltningsrådet. Förvaltningsrådet rekommenderade regionföretagens styrelser att anta förslaget. Förslaget behandlades i de tre regionföretagsstyrelserna och vid beredningsutskottets/ förvaltningsrådets sammanträde den 25-26:e april 1972 fastslogs slutligen förslaget.

9.6.2 Karaktären på kontrakten

Det finns avsevärda skillnader i karaktären på olika typer av kontrakt inom ICA-Rörelsen. ICA-avtalet är ett exempel på när ägandeformen regleras på detaljnivå i ett uttryckligt kontrakt. I ICA-avtalet stipuleras bland annat formerna för organisation, överskottsfördelning, aktieöverlåtelse och köpmannens anställning. Vad som gäller i dessa avseenden är relativt entydigt, vilket underlättar en analys i enlighet med de agentteoretiska modellerna. Kontrakten i samband med Hakonsgiven och bildandet av ICA-koncernen är annorlunda i detta avseende.

Hakonsgivens idéer samlades i en "medlemsbok". Medlemsboken innehöll fyra delar; ett avsnitt om Hakons tillkomst och dess utveckling, ett avsnitt om de ideella grunderna för samarbetet mellan regionföretaget och butikerna ("idéprogrammet"), ett avsnitt om riktlinjerna för det praktiska samarbetet mellan regionföretaget och butikerna ("samarbetsplanen") samt ett avsnitt om reglerna för medlemsskap i regionföretaget.

Medlemsboken kan sägas sammanfatta det "kontrakt" för

överskottsdelning (och i någon mån företagsledning) som Hakonsgiven innebar. Ett av kraven för medlemsskap i Hakon var att medlemmen skriftligen förklarade sig villig att arbeta efter de i idéprogrammet och samarbetsplanen uppdragna riktlinjerna för samarbetet mellan regionföretaget och butikerna. I "Den nya Hakonsgiven" (Affärsekonomi 8/1949; särtryck) poängterades visserligen att "denna 'förbindelse' inte givits formen av något kontrakt, utan i denna står endast att medlemmen fått fullt klart för sig, att ett levande samarbete mellan honom och inköpscentralen är nödvändigt för att varudistributionen skall bli både ekonomisk och effektiv och att han av den orsaken förklarar sig villig att arbeta efter de linjer, som uppdragits i denna medlemsbok". Det hävdades vidare att det inte var möjligt att "genom tvång nå alla de fördelar som systemets fulla tillämpning ger i både grosshandels- och detaljhandelsled..." Detta kan tolkas som att regionföretaget var oroligt för att skrämja bort kunder och få negativ publicitet genom att använda ordet "kontrakt". Det är emellertid ett relativt uttryckligt kontrakt i den bemärkelse som här diskuteras.

Karaktären på det "kontrakt" som Hakonsgiven kan sägas utgöra framgår för det första av det s k "idéprogrammet". Detta innehöll ett antal målsättningar för förhållandet mellan regionföretaget och butikerna, som formulerades i sex punkter:

1. Bättre insyn i regionföretaget för köpmännen
 - a) genom delägarskap i regionföretaget och majoritet i dess styrelse
 - b) genom köpmännens förtroenderåd
2. Billigare och bättre varor i regionföretag (och butik)
 - a) genom samlade inköp
 - b) genom rationell och hygienisk lagring
 - c) genom egna märkesvaror
3. Högre butikskultur och bättre kundservice
 - a) genom ekonomiskt stöd till nybyggnad och modernisering av butiker
 - b) genom regionföretagets konsulentverksamhet gentemot butikerna
 - c) genom regionföretagets facktidning
4. Starkare ekonomisk rygg genom kapitalbildning för enskild handel
5. Effektivare konsumentupplysning
 - a) genom omfattande reklam
 - b) genom hushållstidningen ICA-kuriren
6. En fri och oberoende enskild handel

I den s k "samarbetsplanen" presenterades riktlinjerna för det praktiska, dagliga samarbetet. Det "kontrakt" mellan regionföretaget och butikerna som Hakongiven var ett uttryck för innehöll väldigt få tvingande regler. För medlemsskap i Hakon krävdes att medlem skulle vara speceri- eller lanthandlare. Medlem skulle vidare vara aktieägare. Medlems inköp skulle uppgå till minst 5 tkr om året. Detta innebar en viss skärpning gentemot tidigare då det inte hade funnit någon minimigräns (Hakon hade gjort en undersökning som visade att under 1946 stod 48 % av kunderna för endast 9 % av totalförsäljningen). En medlem skulle slutligen skriftligen förklara sig villig att arbeta efter riktlinjerna i idéprogrammet och samarbetsplanen. Samtliga medlemmar skulle ha "Hakonsmärket" uppsatt i butiksfönstren (Hakonsmärket gick igen på alla inköpscentralens märkesvaror). Medlemsskap beviljades av Hakons olika förtroenderåd, som bestod av köpmannarepresentanter.

Bildandet av ICA-koncernen kan ses som upprättandet av nya "kontrakt" beträffande överskottsfordelning och ledningsorganisation i regionföretagen, ICA AB och de specialiserade dotterbolagen. Detta "kontrakt" manifesteras

inte i något övergripande dokument på det sätt som ICA-avtalet reglerar formerna för organisation, vinstdelning, aktieöverlåtelse och företagsledarens anställningsvillkor i ICA-butikerna. "Kontraktets" innebörd får i stället tolkas med utgångspunkt från flera olika källor.

För det första är (om-)fördelningen av aktierna i regionföretagen, ICA AB och de specialiserade dotterbolagen mellan olika ägare/ägarkategorier av betydelse för "kontraktets utformning". Eftersom överskottsfordelningen inte regleras uttryckligen i något kontrakt får aktiefördelningen mellan olika ägarkategorier tas som utgångspunkt för ett resonemang om vilka former för överskottsfordelning som kan anses föreligga under dessa förhållanden.

För det andra är den nya ICA-stadgan som tillkom samtidigt med ägarförändringen en viktig källa för att tolka innebörden i förändringen. Regionföretagens och ICA AB:s bolagsordningar anknyter till ICA-stadgan. Dessa dokument tas som utgångspunkt för resonemang kring effekterna på "kontrakten" för ledningsorganisation i ICA-företagen genom bildandet av ICA-koncernen. ICA-stadgan förutsätter att ICA-Förbundets styrelse också väljs till styrelse i ICA AB (ICA-styrelsen). Ledamot av ICA-styrelsen avsågs också bli ledamot i "sin" regionföretagsstyrelse.

9.6.3 Kopplingen mellan kontrakt för överskottsfordelning och ledningsorganisation och övriga kontrakt

Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation bygger på att kontrakten för överskottsdelning och ledningsorganisation utformas så effektivt som möjligt, givet en viss rörelse. Den utgår således från att först fattas de rörelsemässiga besluten och sedan, som en konsekvens av dessa, besluten om överskottsdelning och ledningsorganisation. Ett närmare studium av milstolparna ger en litet annorlunda bild. De ömsesidiga beroendeförhållanden som finns mellan det sätt

på vilket en rörelse bedrivs och utformningen av den ekonomiska organisationen framstår tydligare. Kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation kan inte särskiljas från kontrakten för rörelsen i övrigt.

Detta framgår tydligt av de olika punkter som ingick i Hakonsgiven (se ovan). Punkt 1 kan sägas behandla formerna för ledningsorganisation i vid mening och punkt 4 formerna för överskottsdelning. De övriga punkterna är av i huvudsak rörelsemässig karaktär. Den starka kopplingen till rörelsemässiga frågor framträder ännu tydligare i den s k "samarbetsplanen".

Det ömsesidiga beroendet mellan kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation respektive för rörelsen i övrigt framgår också vid milstolpen ICA-koncernen. ICA-stadgans andra paragraf reglerar ICA-Rörelsens organisation. Motsvarande reglering finns i regionföretagens och ICA AB:s bolagsordningar. I regionföretagens bolagsordning står det:

"Bolaget, som är ett av ICA-rörelsens regionföretag och vars rörelse skall drivas i överensstämmelse med av ICA-förbundet fastställda riktlinjer, har till föremål för sin verksamhet att bedriva handel med varor som ingår i en ICA-butiks sortiment (varuhussortiment), förvärva och förvalta fast egendom och värdepapper samt idka annan därmed förenlig verksamhet."

I ICA AB:s bolagsordning står det:

"Bolaget, som är det centrala företaget inom ICA-Rörelsen och vars rörelse skall drivas i enlighet med av ICA-Förbundet fastställda riktlinjer, har till föremål för sin verksamhet att bedriva handel med varor som ingår i en ICA-butiks sortiment (varuhussortiment), förvärva och förvalta fast och lös egendom, idka annan därmed förenlig verksamhet samt samordna och planera verksamheten inom ICA-rörelsen".

I dessa dokument betonas således ICA-Förbundets ledande roll. Av ICA AB:s bolagsordning framgår att företaget skall "samordna och planera verksamheten inom ICA-Rörelsen". Hur detta skall ske omnämns inte. Det står emellertid klart att avsikten var att regionföretagen skulle behålla ett stort mått av självständighet. Riktlinjerna för omorganisationen var enligt årsredovisningen 1973 att:

"ICA-kedjans slagkraft skulle vinna på ett ytterligare närmande mellan de tre inköpscentralerna i riktning mot samgående i en koncern...arbetsorganisationen skall dock även i fortsättningen grundas på regionalt självförvaltande enheter. De tre nuvarande inköpscentralerna skall var och en ha sin VD och sin styrelse som svarar för det praktiska genomförandet av gemensamt fastställda allmänna riktlinjer och målsättningar".

9.6.4 Sambandet mellan arbetsinsats och ersättning

Den agentteoretiska modellen bygger på ett starkt samband mellan arbetsinsats och ersättning. Ju större samvariation mellan arbetsinsats och ersättning, desto högre effektivitet. Det kan dock finnas andra faktorer som, jämsides med dessa, spelar roll för kontraktsutformningen.

Den agentteoretiska modellen för ekonomisk organisation bygger på det grundläggande antagandet att den insats en individ gör är en funktion av den ersättning han får. Varje individ maximerar sin "nytta" där nyttan ökar i proportion till ersättningen och minskar i proportion till arbetsinsatsen. En ekonomisk organisation där beslutsfattaren/ företagsledningen träffas av de "förmögenhetsmässiga effekterna" av sina beslut är effektivare än en organisation där så inte är fallet.

Beskrivningen av arbetet med ICA-avtalet belyser att

Ägandekommitténs resonemang var förenligt med modellens grundläggande antaganden om sambandet mellan arbetsinsats och ersättning. Det visar emellertid också att det fanns ytterligare faktorer vid sidan av avvägningen mellan hög motivation för ICA-köpmannen och förbättrad kapitalanskaffning i ICA-butikerna som spelade roll för utformningen av ICA-avtalet.

Mycket av vad som framfördes under kommitténs arbete är förenligt med det agentteoretiska synsättet på sambandet mellan arbetsinsats och ersättning. Även om det är lätt att finna stöd för modellens grundantaganden i de synpunkter som framfördes, rymmer detta konstaterande inte hela sanningen. Diskussionen i kommittén ger en betydligt nyansrikare bild av frågeställningen. Det är inte bara utsikterna till goda vinster som driver ICA-köpmännen, utan det är också andra faktorer, till exempel "tävlingsinstinkt", det är en "sport att se om man lyckas". En intressant nyansskillnad gentemot de antaganden som ligger till grund för de agentteoretiska modellerna fanns i synen på enskilt ägande och ledning av företaget. I modellerna betonas rätten att disponera ett eventuellt framtida överskott i verksamheten. Om denna rätt kopplas till företagsledningen erhålls fördelar i form av lägre agentkostnader. I Ägandekommitténs diskussioner framhölls att ICA-köpmannens frihet var ett mycket viktigt inslag i det enskilda ägandet. Därmed avsågs inte bara friheten att disponera över framtida överskott i verksamheten, utan också frihet i en vidare bemärkelse; ICA-köpmannens frihet att fatta de beslut han själv finner lämpliga.

Den kritik som brukar riktas mot agentteorins grundläggande antaganden får alltså ett visst stöd av en analys av de resonemang som fördes i Ägandekommittén under dess arbete med utformningen av ICA-avtalet. Det finns betydande skillnader mellan de antaganden som modellen grundas på och de resonemang som kommitténs arbete grundades på. Detta är inte förvånande. Tyngden i den kritik som riktas mot agentteorin med

utgångspunkt från dess grundläggande antaganden är beroende av i vilken utsträckning de olika faktorer som sägs vara av betydelse förutom sambandet mellan ersättning och arbetsinsats slår igenom för utformningen av ekonomiska organisationer. De invändningar som kunde göras gentemot modellen med utgångspunkt från de allmänna resonemang som fördes i kommittén får inte samma tyngd vid betraktande av hur arbetet med ICA-avtalet framskred. De fick inte något stort genomslag i kommitténs arbete, som koncentrerades på att finna en lösning som byggde på ett starkt samband mellan arbetsinsats och ersättning.

9.6.5 Ett par avslutande iakttagelser om kontraktutformningen

Analysen tyder på att kontrakt varken ingås eller sägs upp fritt i den bemärkelsen att kontraktsparterna i varje situation väljer mellan alla tänkbara utformningar utan att ta hänsyn till tidigare kontrakt. I en osäker värld där konsekvenserna av olika handlingsalternativ är svåröverskådliga föredrar man att göra marginella förändringar i ett befintligt "kontrakt" framför att satsa på något nytt och okänt. Ägandekommittén diskuterade endast ett alternativ för samägande mer ingående; samägande mellan enskilda ICA-köpmän och regionföretagen. Orsaken till detta var främst att ett samägande med regionföretaget var en form som hade prövats. Hakon hade sina 50/50-avtal och Eol sina 90/10-avtal. Vid bildandet av ICA-koncernen var målsättningen att eliminera risken att förlora kontrollen över regionföretagen med minsta möjliga förändringar. Detta är ingen motsägelse i jämförelse med de antaganden den agentteoretiska modellen grundas på. Den process i vilken de mest effektiva ekonomiska organisationsformerna överlever måste antas gälla på mycket lång sikt. Den process som reglerar det naturliga urvalet tar sig uttryck i små förändringar under en lång tid.

Analysen av milstolparna tyder på att effekterna av ett visst kontrakt på detaljerad nivå var svåra att fastställa vid

tidpunkten för kontraktsumformningen. Detta är i sig något av en paradox. Det har konstaterats att ICA-avtalet på ett övergripande plan är i linje med utsagor om effektiva kontrakt grundade på den agentteoretiska modellen. Den bygger på antagandet att individer i allmänhet är mycket känsliga också för små förändringar i villkoren för arbetsinsatsen och ersättningen. Här framgår att dessa samband var mycket svåra att förutsäga när kontrakten ingicks. Den agentteoretiska modellen framstår som grov i förhållande till de problem som uppstår på detaljerad nivå.

9.7 Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation - några sammanfattande iakttagelser

Jag tror på en framtida metodologi där de agentteoretiska modellerna av ekonomisk organisation spelar en mindre framträdande, men integrerad roll (jämför Moe 1984), vid forskning kring olika ägandeformer. Detta grundar jag på några olika iakttagelser mot bakgrund av mitt material. Det finns iakttagelser som stöder agent-modellen. Det finns emellertid också iakttagelser som motsäger den. Till ytter mera visso finns det iakttagelser som inte direkt motsäger agent-modellen, men där iakttagelserna av det empiriska materialet är av en sådan natur att agent-modellen, med dess begränsade urval av faktorer och urval av samband mellan dessa, förefaller otillräcklig för att beskriva eller förklara olika aspekter av verkligheten.

Flera iakttagelser som stöder agent-modellen kan göras vid konfrontationen mellan den och den finansiella utvecklingen inom ICA-Rörelsen (jämför avsnitt 9.1-9.4). Det är möjligt att på ett övergripande plan ge en sammanhängande bild av ett relativt detaljerat, heterogent empiriskt material med hjälp av agent-modellen. Det är vidare möjligt att beskriva vissa specifika egenskaper hos en ägandeform på ett meningsfullt sätt. Frågeställningar som sågs som betydelsefulla för regionföretaget kan relateras till generella problem vid en kooperativ utformning av residualrätten enligt agent-modellen.

Det står dock samtidigt klart att agent-modellens fokusering på ett mindre urval av faktorer och samband mellan dessa innebär begränsningar. Flera av de faktorer som framhölls i diskussionen kring den strukturella modellen beaktas knappast i agent-modellen. Detta gäller exempelvis kopplingen till rörelsemässiga faktorer och utvecklingen på produktmarknaden. Det finns också viktiga avvikelser från modellens utsagor beträffande specifika egenskaper hos en ägandeform. Detta gäller inte minst den kooperativa utformningen av residualrätten i regionföretaget. Det finns i den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation inte påvisat några entydiga fördelar med en kooperativ utformning av residualrätten. Det ligger naturligtvis nära till hands att misstänka, att detta beror på att de förenklade antaganden som agent-modellen grundas på gör att den inte förmår fånga viktiga aspekter av verkligheten.

Beträffande de negativa effekterna av ett par av problemen med en kooperativ utformning av rätten till residualen, horisontproblemet och problemet med gemensam egendom, kan jag visa att de mildras för ICA-Rörelsens del om man vidareutvecklar modellerna till att också ta hänsyn till formerna för att överföra residualen till residualrättsinnehavarna. Det står emellertid klart att många frågetecken kring modellernas förmåga att på ett adekvat sätt beskriva specifika egenskaper hos en ägandeform kvarstår.

En annan egenskap hos agent-modellen, som samtidigt är både en styrka och en svaghet, är betoningen av ekonomiska aspekter på bekostnad av juridiska. Styrkan med denna ansats är att grundläggande ekonomiska samband framhävs. En analys av formerna för överskottsdelning kan i vissa sammanhang säga mer än en analys utifrån traditionella juridiskt orienterade ägarbegrepp.

Det finns givetvis också en svaghet förenad med ansatsen att betona ekonomiska aspekter på bekostnad av juridiska. En ansats som inte i fäster tillräcklig vikt vid juridiska realiteter riskerar att bli missvisande.

I en övergripande mening är ICA-köpmännen residualrättsinnehavare i ICA-Rörelsen som helhet. Detta är samtidigt en kraftig förenkling. I vissa fall var det de enskilda ICA-köpmännen som var residualrättsinnehavare, i andra fall var det kollektivet av ICA-köpmän inom ett regionföretags område som var residualrättsinnehavare, i ytterligare andra fall var det kollektivet av samtliga ICA-köpmän i Sverige som var residualrättsinnehavare.

En följd av att den förväntade residualen i en ekonomisk organisation med kooperativ residualrätt helt eller delvis kan tillföras residualrättsinnehavaren via prissättningen är att det inte nödvändigtvis finns en fullständig överensstämmelse på detaljerad nivå mellan dem som, enligt den agentteoretiska modellen, är residualrättsinnehavare och dem som, i juridisk bemärkelse, är ägare. Det kan i princip finnas ägare som inte är residualrättsinnehavare och residualrättsinnehavare som inte är ägare. Inom ICA-Rörelsen fanns exempel på båda dessa fenomen.

Det var ICA-butikerna som var residualrättsinnehavare i regionföretagen, medan det var ICA-köpmännen och ICA AB som var ägare. Genom att ICA-köpmännen vanligen i huvudsak var residualrättsinnehavare i ICA-butikerna, och därmed indirekt också i regionföretagen är det inte alltid nödvändigt att göra distinktionen.

Regionföretagen var såväl ägare som residualrättsinnehavare (i båda fallen delvis) i ICA-butikerna. Deras del i residualrätten var inte kopplad till deras del i aktiekapitalet. Andelen i aktiekapitalet varierade mellan grundar- och självägandeperioderna. Delen i residualrätten var

vidare betydande också sedan delen i aktiekapitalet blivit obetydlig.

Det var regionföretagen som var residualrättsinnehavare i ICA AB och de specialiserade dotterbolagen, medan det var ICA-Förbundet som var ägare i ICA AB och ICA AB som i sin tur ägde de specialiserade dotterbolagen. Genom att det var ICA-köpmännen som dels kontrollerade ICA-Förbundet, dels indirekt var residualrättsinnehavare i regionföretagen via sitt innehav av residualrätten i ICA-butikerna är det inte alltid nödvändigt att göra distinktionen.

Det har emellertid under perioden funnits "externa" ägare, det vill säga ägare som inte varit aktiva ICA-köpmän, i såväl regionföretagen som i ICA AB. Dessa har varit ägare, men inte residualrättsinnehavare (jämför s. 183 ovan).

Distinktionen är viktig, eftersom den visar på begränsningar i ett traditionellt "ägarbegrepp", andel av kapitalet respektive andel av rösterna, när det gäller att förklara ett företags ekonomiska organisation. En analys av utformningen av rätten till residualen enligt de agentteoretiska modellerna visar också på en begränsning i ett annat traditionella ägarbegrepp, juridisk företagsform, när det gäller att förklara ett företags ekonomiska organisation. Regionföretagen är aktiebolag, men har en ekonomisk organisation som i mycket liknar den som finns i många ekonomiska föreningar.

Det finns således i mitt material såväl stöd för agent-modellen som motsägelser. Det finns också ett antal iakttagelser som inte direkt motsäger agent-modellen, men där det är på sin plats att mana till försiktighet vid tolkningen av agent-modellens resultat. En viktig sådan iakttagelse är att utformningen av residualrätten kan vara en komplicerad mellanform av flera olika typer. Konfrontationen mellan modellen och milstolparna visar på ytterligare några saker. Kontrakten är av olika karaktär formellt sett.

Kontrakten ingås i många fall med en juridisk person. Det finns i vissa fall starka kopplingar mellan kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation och övriga "kontrakt" i företaget. Det kan vara mer eller mindre missvisande att bortse från dessa faktorer.

10. Sammanfattning och slutsatser av studien

Denna studie har två syften, dels att analysera en principiellt intressant ägandeform och dess betydelse för ett företag, dels att ge perspektiv på två olika modeller för att förklara ägandeformens betydelse för ett företag. För att uppnå dessa syften utnyttjas en strukturell modell av helheten och de enskilda delarna samt en agentteoretisk modell av ekonomisk organisation. Med den inriktning studien har är det givetvis viktigt att klargöra vilka slutsatser som kan dras utifrån respektive modell, och under vilka förutsättningar dessa gäller.

10.1 Betydelsen av ägandeformen för ICA-Rörelsen

ICA-Rörelsen uppvisade under perioden en god förmåga att hantera samspelet mellan helhets- och delperspektiven från både rörelsemässig och finansiell synvinkel. Rörelsemässigt kombinerade ICA-Rörelsen en frivillighet i samarbetet mellan parti- och detaljhandel, som framhöll delperspektivet, med en utbyggnad av distributionsapparaten, som framhöll helhetsperspektivet. Finansiellt kombinerade ICA-Rörelsen en sinnrik form för enskilt ägande av ICA-butikerna, som framhöll delperspektivet, med en automatik i riskkapitaltillväxten i regionföretagen, som framhöll helhetsperspektivet.

Ett viktigt särdrag för kooperativa företagsgrupperingar (och då avses såväl ägarnas egna verksamheter som deras gemensamma verksamheter) är avsaknaden av en hierarkisk struktur för att betona helhetsperspektivet. ICA-Rörelsen lyckades trots detta

att få en tillräcklig betoning av helhetsperspektivet under den studerade perioden. Det är emellertid inte självklart att slutsatserna från analysen av ICA-Rörelsen kan generaliseras till andra företag med ägandeformer som liknar ICA-Rörelsens. ICA-Rörelsens framgångsrika hantering av samspelet mellan helhets- och delperspektiven under den studerade perioden tycks ha underlättats av att denna period som helhet innebar ett mycket expansivt skede med en ökande totalmarknad. Det är möjligt att resultatet skulle bli annorlunda på en marknad med andra förutsättningar (i en annan bransch under samma period, eller i samma bransch under en annan period).

ICA-Rörelsen hade under perioden en fördelaktig form av ekonomisk organisation. Agent- och kapitalkostnader var förhållandevis låga för ICA-Rörelsen totalt sett. Den i huvudsak ledningskopplade residualrätten i ICA-butikerna medförde låga agentkostnader i detaljhandelsledet. Kapitalkostnaderna i detaljhandelsledet, som kunnat bli prohibitiva vid en renodlat ledningskopplad utformning av residualrätten, hanterades genom ett inslag av kooperativ residualrätt i ICA-butikernas ekonomiska organisation. Den kooperativa residualrätten i regionföretagen medförde vidare specialiseringsfördelar beträffande beslutsfattande. Potentiella nackdelar med en kooperativ residualrätt i jämförelse med en avskiljbar undveks. Horisontproblem motverkades av bland annat skattemässiga fördelar. Problem med gemensam egendom motverkades av förlagskapitalets koppling till de enskilda residualrättsinnehavarna.

Det går inte heller i detta fall att med säkerhet generalisera resultaten från analysen av ICA-Rörelsen till andra företag med en kooperativ utformning av residualrätten. En viktig förutsättning för ICA-Rörelsens effektivitet enligt den agentteoretiska modellen var att det fanns ett starkt samband mellan de enskilda ICA-köpmännens arbetsinsats och den totala konkurrenskraften under den studerade perioden, det vill säga att agentproblemen i detaljhandelsledet dominerade över andra

problem. I en situation där de enskilda agenternas arbetsinsats i ett led i distributionskedjan inte kan tillmätas denna dominerande betydelse, utan där exempelvis kapitalkostnadsrelaterade faktorer blir viktigare är inte fördelarna med denna utformning av residualrätten lika stora.

10.2 Den strukturella modellen

Den strukturella modellen av helheten och delarna har utvecklats utifrån Östmans (1984) diskussion kring finansiella beroendeförhållanden. Jag särskiljer ägandeformen och finansieringspolitiken som strukturella faktorer av betydelse för samspelet mellan helhets- och delperspektiven från finansiella utgångspunkter.

Jag betonar dessutom prispolitiken (gentemot kund) som en under särskilda omständigheter ytterligare viktig faktor. Prispolitiken, som utformas i ett rörelsemässigt perspektiv, får finansiella konsekvenser vid sidan av de rörelsemässiga, när det finns en koppling mellan ägarintressen och kundintressen.

Prissättningens betydelse också i ett finansiellt perspektiv är lika framträdande i andra kooperativa företag, där det finns en koppling mellan ägarintressen och andra rörelsemässiga intressen. Den spelar en betydelsefull roll också när företaget ägs av exempelvis leverantörerna eller de anställda. Skillnaden är då bara att i dessa fall är det företagets inköpspriser (prissättningen på insatsvaror) respektive dess lönekostnader (prissättningen på arbetskraft) som är av betydelse.

I den strukturella modellen betonas sambandet mellan rörelsemässiga och finansiella faktorer. De finansiella faktorerna kan inte betraktas fristående från de rörelsemässiga. Samspelet mellan helhets- och delperspektiven i rörelsemässiga frågor är i många fall viktig för den

finansiella utvecklingen. I den andra delen av modellen särskiljs betydelsen av affärsportföljens sammansättning och den organisatoriska strukturen för samspelet mellan helhets- och delperspektiven.

10.3 Den agentteoretiska modellen

Jag har tillämpat den agentteoretiska modellen på svenska empiriska data. Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation är fortfarande på ett tidigt utvecklingsstadium. Jag kan emellertid visa att det är möjligt att ge en sammanhängande bild av ett heterogent empiriskt material på detaljerad nivå utifrån modellerna. Ett flertal faktorer kan relateras till varandra på ett meningsfullt sätt.

I de agentteoretiska modellerna av ekonomisk organisation ses ett företags utveckling som en jämviktsprocess som grundas på ett antal individers beteenden. Företaget har ingen "själ". Detta synsätt kan ligga mer eller mindre nära till hands. Företag som kännetecknas av en radikalt ändrad verksamhetsinriktning och organisatorisk struktur, där tillgångsmassan blir fundamentalt annorlunda eller där finansieringsformerna skiftar i hög grad ligger nära till hands för en sådan tolkning. Det finns företag som genomgått så stora förändringar, att namnet i stort sett är det enda som det "nya" företaget har gemensamt med det "gamla". ICA-Rörelsen kännetecknas däremot av en hög grad av kontinuitet i verksamhetsinriktning, organisatorisk struktur och finansieringsformer. Det är ett styrketecken för den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation att den, trots allt, kan tillämpas på ett meningsfullt sätt också på ett sådant företag.

Det synsätt som finns i den agentteoretiska modellen, att olika ekonomiska organisationsformer konkurrerar i alla typer av aktiviteter, representerar en syn på vad en marknadsekonomi är som kompletterar den syn som fokuserar på konkurrens mellan företag på produkt- och resursmarknader.

Jag visar också att det med modellens hjälp är möjligt att klassificera ett empiriskt material och identifiera generella problem vid olika ekonomiska organisationsformer. Den agentteoretiska modellen ger en "aha-upplevelse" beträffande ICA:s problem i olika avseenden. De olika problem som ICA-Rörelsen ställs inför är inte på något sätt unika för ICA-Rörelsen utan gemensamma för de ekonomiska organisationsformer som delar ICA-rörelsens egenskaper i för problemen relevanta avseenden.

Ett vanligt argumentet för kooperativa företag är att i en Kooperation "tar man själv hand om vinsten". Om "vinst" ses som en ersättning för risktagande innebär det självklart att man därigenom "själv bär risken". Om utsikten till "vinst" är ett effektivt sätt att hantera "uppföljning" i ett företag innebär det faktum att "man själv tar hand om vinsten" också att "man själv internt står för uppföljningen". Detta förefaller i ett agentteoretiskt perspektiv vara att ge upp specialiseringsfördelar.

Det talas i den allmänna ekonomiska debatten om förändringar i ägandeformerna i riktning mot ett särskiljande av finansiella och rörelsemässiga intressen för olika kooperativa företag, exempelvis konsumentkooperativa företag, sparbanks och ömsesidiga försäkringsbolag. Det vanligaste argumentet för en sådan förändring tycks vara förbättrade möjligheter till kapitaltillskott från ägarna, men också andra fördelar, som till exempel "att få en prislapp på företaget" eller "att få ett ökat tryck i företaget" o d förekommer. Dessa frågor förefaller att med fördel kunna analyseras utifrån den agentteoretiska modellen.

Det är enligt min uppfattning intressant att studera kooperativa företag utifrån den agentteoretiska modellen. Det finns inte påvisat några entydiga fördelar med en kooperativ

residualrätt i de agentteoretiska modellerna. Trots detta förekommer de i betydande omfattning. Ytterligare studier av dessa företag skulle kunna bidra till att ytterligare förbättra kunskapen om den agentteoretiska modellens användningsområden och begränsningar. En bidragande orsak till att en kooperativ residualrätt förefaller svag enligt den agentteoretiska modellen är att den jämförs med en ideal, avskiljbar residualrätt. I praktiken kännetecknas ägandet av börsregistrerade företag också av ett flertal mellanformer, exempelvis institutionellt ägande och korsvist ägande som var och en har sina specifika effekter på agent- och kapitalkostnader.

Slutligen ger jag en antydning om i vilken riktning en utveckling mot en mer strikt hypotesgenerering och hypotesprövning utifrån den agentteoretiska modellen av ekonomiska organisationsformer skulle gå. Detta sker genom en jämförelse mellan utsagor baserade på modellen och den faktiska utvecklingen inom ICA-Rörelsen.

Modellerna diskuterar renodlade former av olika typer av residualrätter. Mitt empiriska material visar att utformningen av residualrätten kan vara en komplicerad mellanform av flera olika typer. Detta försvårar naturligtvis förutsägelser utifrån modellerna, eftersom dess förutsägelser om effektivitet är av kvalitativ natur, i den bemärkelsen att de anger riktningen på effektiviteten vid en förändring men inte styrkan. Det gör att det är svårt att väga olika effekter mot varann.

Agentteorin tillämpas i modellerna på förhållandet mellan ägare och företagsledning med utgångspunkt från kontrakten för överskottsfordelning och ledningsorganisation. En principiellt viktig fråga är naturligtvis om en analys av dessa kontrakt förmår att fånga karaktären på detta förhållande tillräckligt bra för att möjliggöra en meningsfull tolkning. Frågeställningen kan illustreras med ett resonemang

Jensen/Meckling (1976) för. Jensen/Meckling hävdar att agentproblematiken är allmängiltig. Den existerar på alla nivåer i en organisation. De menar emellertid att analysen av agentproblemen på lägre organisatoriska nivåer i företaget är svårare, eftersom karaktären på avtalsparternas skyldigheter och rättigheter är mycket mer varierad och vanligen inte lika precist specificerad i uttryckliga kontraktsmässiga former. Förhållandet mellan ägare och företagsledning är däremot ett mer renodlat agentförhållande.

Jensen/Mecklings reservation mot att utnyttja agentteorin för att förklara förhållanden på lägre organisatorisk nivå i företaget kan emellertid överföras till förhållandet mellan ägare och företagsledning. Det är inte självklart att karaktären på dessas relation fångas på ett tillfredsställande sätt utifrån en analys av kontraktsmässiga skyldigheter och rättigheter.

Jag har visat att det på detaljerad nivå finns likheter mellan de olika kontrakten inom ICA-Rörelsen och synen på kontrakten i den agentteoretiska modellen. Kontraktens tillkomst kännetecknas av ett omfattande utredningsarbete i partssammansatta kommittéer och utformas delvis på basis av erfarenheter från tidigare kontrakt. Det finns emellertid också betydande skillnader:

- o kontrakten uppvisar stor variationsrikedom formellt sett
- o kontrakten ingås på detaljerad nivå mellan fysiska och juridiska personer eller juridiska personer sinsemellan
- o det finns ömsesidiga beroendeförhållanden mellan kontrakten för överskottsfordelning respektive ledningsorganisation och andra kontrakt av rörelsemässig karaktär

Jag har visat på en möjlig vidareutveckling av den agentteoretiska modellen i ett av dessa avseenden. I de agentteoretiska modellerna diskuteras inte formerna för att överföra residualen till residualrättsinnehavaren eller för att låta residualrättsinnehavaren garantera övriga

kontraktsevenliga förpliktelser. Detta är delvis en följd av att modellerna inte betonar att kontrakten de facto sluts med företaget. Om man tar hänsyn till detta, och samtidigt analyserar formerna för att överföra residualen respektive att låta den garantera övriga kontrakt är det ofrånkomligt att skattemässiga hänsyn kommer in i bilden. Jag har visat att om man inkluderar skattemässiga hänsyn i analysen kan man finna fördelar med en kooperativ residualrätt i jämförelse med en avskiljbar och att horisontproblemet inte blir lika framträdande.

Perrow (1986) kritiserar agentteorin för att den bara fokuserar på agentens bedrägliga beteende. Den antyder att agenten på olika sätt försöker att sko sig på huvudmannens bekostnad. Mitt empiriska material ger en annorlunda bild av agenterna, det vill säga företagsledningen i de gemensamt ägda ICA-företagen. Företagsledningen har en viktig uppgift att säkerställa företagets långsiktiga intresse i en situation där ägarna saknar viktiga incitament att göra detta och kan tänkas ha en alltför kortsiktig inriktning.

Den agentteoretiska modellen av ekonomisk organisation arbetar med ekonomiska begrepp snarare än juridiska. En fördel med detta är att grundläggande ekonomiska samband framhävs. En analys av "formerna för överskottsdelning" kan i vissa fall säga mer än en analys utifrån andra "traditionella" ägarbegrepp. Den agentteoretiska modellens urval av faktorer och samband mellan dessa betonar andra saker än den strukturella modellen. För det första betonas i den agentteoretiska modellen att överskottets storlek inte är oberoende av dess fördelning mellan olika intressenter. För det andra fokuseras intresset i den agentteoretiska modellen på betalningsflödena inom företaget. För det tredje fästs stor vikt vid olika typer av marknadsmekanismer.

10.4 Framtida forskning

De uppslag för framtida forskning som studien kan ge är av två olika inriktningar. För det första finns forskning som metodmässigt anknyter till studien, men sker på ett annat empiriskt material. Jag har ovan konstaterat att det vore intressant att göra en bredare studie av kooperativa företag med ett agentteoretiskt perspektiv.

För det andra finns forskning som anknyter till mitt empiriska material, men har en annan metodmässig inriktning. En logisk följd av konstaterandet att det inte finns något teoretiskt perspektiv som ensamt förmår att förklara en komplex verklighet, är insikten att det måste finnas andra perspektiv än de som är representerade i denna studie, som är viktiga för att förstå ICA-Rörelsens utveckling.

Agentteorin har, med viss rätt tycker jag, kritiserats för att ge en alltför "blodlös" bild av ägare och företagsledningar (se exempelvis Hedlund m fl 1985). En invändning mot de perspektiv som används i denna studie är att de inte i tillräcklig omfattning fångar de enskilda människornas stora betydelse för ICA-Rörelsens utveckling. Därmed uteblir också en del av dramatiken i händelseförloppet.

Med en annorlunda ansats kan enskilda personers betydelse framhållas på ett annat sätt. Wirsäll (1983) berättar om ICA-Rörelsens centralgestalt Hakon Swenson, och dennes engagemang. Med en sådan inriktning på studien skulle ICA-Rörelsen kunna karaktäriseras som en "väckelserörelse". I en intervju i Hakons jubileumstidning (1988) säger Carl-Hakon Swenson att hans far, lika gärna kunde ha blivit predikant. "Han var i varje fall något av en missionär - som varje nyskapare".

Medveten om dessa andra perspektiv ser jag mitt bidrag som en fokusering på de ekonomiska sambanden, både de tydliga och de underliggande. Detta kan kompletteras av insikter på andra områden.

Appendix 1

METOD FÖR ANALYS AV LÖNSAMHET, FINANSIERING OCH TILLVÄXT

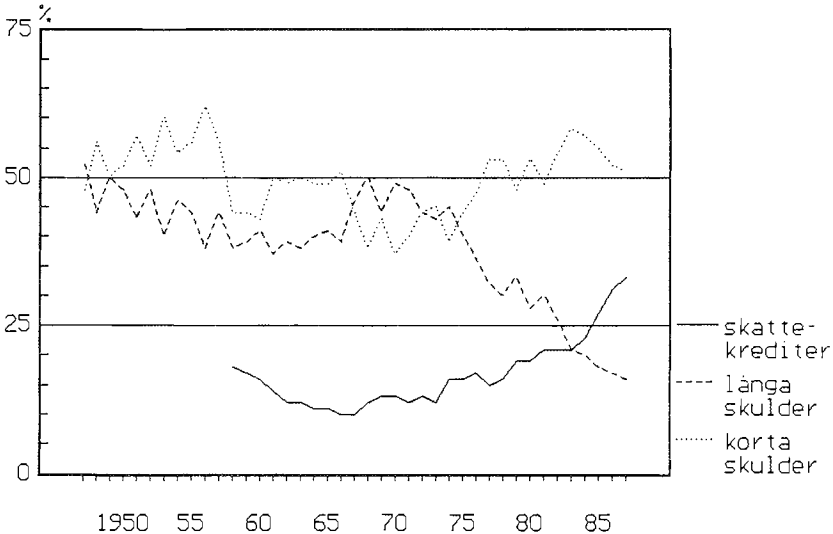
Analysen baseras på årsredovisningsdata. Data är hämtade direkt ur balansräkningarna. Undantag görs för obeskattade reserver. De obeskattade reserverna består i analysen av redovisade obeskattade reserver och en uppskattning av "dolda" obeskattade reserver utifrån noter till balansräkningarna och vissa uppgifter i resultaträkningarna. Dessa uppskattningar gäller dels lagerreserven, dels s k avskrivningar utöver plan. 1958 redovisas för första gången anskaffningskostnaden för varulagret i en not, vilket medger en beräkning av den dolda varulagerreservens storlek (bruttoredovisning av varulagerreserven kom 1976). Detta medför att siffrorna fram till och med 1957 inte är helt jämförbara i detta avseende (reserven som finns 1958 måste ha byggts upp under ett antal år). När de bokföringsmässiga avskrivningarna är större än s k avskrivningar enligt plan skapas vid avskrivningstidpunkten en obeskattad reserv. Denna redovisas inte i Hakon (med undantag för det sista året i undersökningsperioden). Den dolda anläggningsreservens storlek har beräknats som det ackumulerade värdet av avskrivningar mot investeringsfond (särredovisade i resultaträkningen) över åren. Denna beräkningsmetodik innebär en viss överskattning av reservens storlek då denna i realiteten successivt upplöses i takt med att den tillgång som skrevs av mot investeringsfond förbrukas. Denna effekt motverkas av det faktum att eventuella skillnader mellan bokföringsmässiga avskrivningar och avskrivningar enligt plan i övrigt inte finns med i analysen. En jämförelse mellan det på detta sätt beräknade värdet och det värde som faktiskt redovisas 1987 visar att totaleffekten innebär en viss överskattning av reservens storlek.

Samtidigt som de obeskattade reserverna har justerats med en uppskattning av dolda obeskattade reserver har det redovisade totalkapitalet uppjusterats med samma belopp (för att bibehålla den redovisningsmässiga identiteten "totalkapital=skulder + eget kapital"). Vid analysen antas att det finns en latent skatteskuld i de obeskattade reserverna (jfr Johansson 1976). Schablonmässigt har denna fastställts till 50 % av de totala obeskattade reserverna.

Johansson (1980) diskuterar soliditet i grossistföretag. Han konstaterar att skulder som hänger samman med varuinköp och personalkostnader tillsammans med skattekrediter kan ge ett

grossistföretag en till synes låg soliditet utan att några "egentliga" lån från banker eller övrig kreditmarknad tagits upp.

I figur A1 redovisas de totala skuldernas fördelning på olika skuldtyper. I denna analys särskiljs kortfristiga skulder (huvudsakligen rörelseberoende och formellt räntefria skulder som t ex leverantörsskulder), långfristiga skulder och skattekrediter (i totala skulder ingår ej "kortfristigt förlagskapital - jfr nedan).



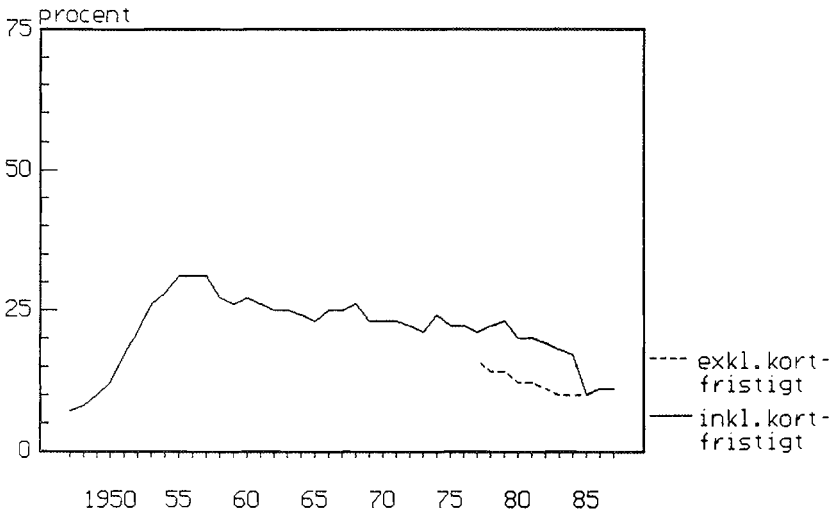
Figur A1 De totala skuldernas fördelning på olika skuldtyper i Hakon (moderbolaget) 1948-87

Den skuldökning som redovisas för perioden som helhet synes vara hänförlig till kortfristiga skulder och skattekrediter. Långfristiga skuldernas andel av de totala skulderna har minskat kraftigt under perioden.

Vid räkningsanalys görs vanligen en uppdelning av den totala finansieringen på de två huvudgrupperna eget kapital och skulder. Eventuella mellanformer av eget kapital och skulder fördelas till endera av dessa två. Förlagskapital brukar betraktas som en sådan mellanform (se t ex Jensen/Johansson 1969). Frågan uppstår hur regionföretagets förlagskapital skall klassificeras. Förlagskapitalet är ett viktigt särdrag i regionföretagets finansiering, och behandlas därför som en tredje oberoende kapitalform vid sidan av skulder och eget kapital. I de fall en klassificering är nödvändig förs det till eget kapital med motiveringen att det är fråga om efterställda lån från företagets ägare (undantag görs för s k kortfristigt förlagskapital från 1977 - se nästa stycke).

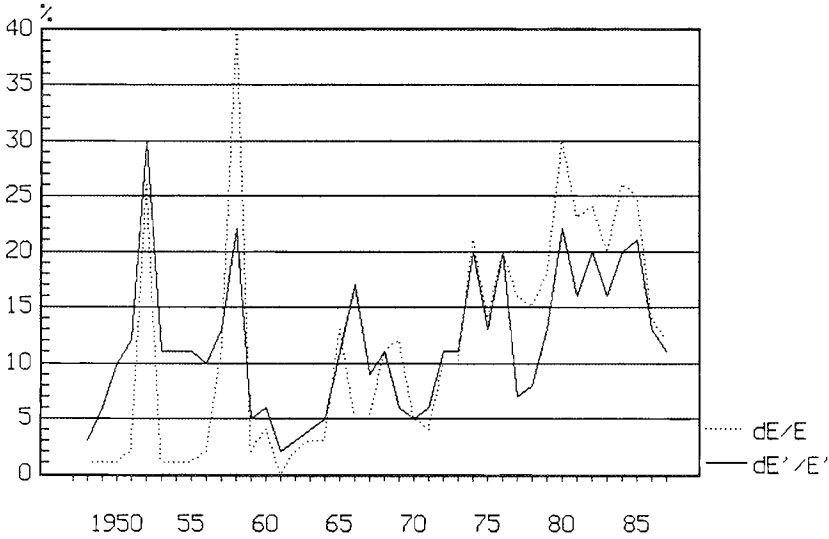
Från och med 1977 särredovisas den del av förlagskapitalet i

Hakon som består av intjänade bonusmedel, vars bindningstid gått ut men som medlemmarna trots detta inte tagit ut, utan föredragit att "frivilligt" låta stå kvar i regionföretaget. Dessa "kortfristiga förlagsmedel" har existerat från och med 1953 (dock utan att särredovisas förrän 1977). Fr o m 1985 kvittas dessa mot varufordringar på medlemmarna. Se fig. A2.



Figur A2 Andelen förlagskapital av total finansiering i Hakon (moderbolaget) inklusive respektive exklusive kortfristigt förlagskapital

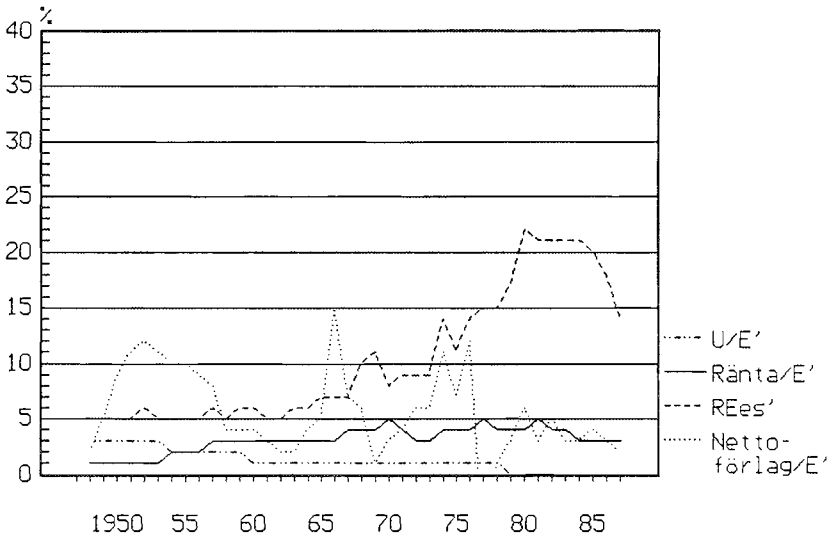
Vid en analys av tillväxten i riskkapital där förlagskapitalet jämförs med traditionellt eget kapital ökar såväl den absoluta tillväxten, eftersom den årsvisa nettoförändringen (ökningen) av förlagskapitalet tillkommer, som kapitalmättet, eftersom förlagskapitalet inkluderas i eget kapital. I figur A3 jämförs tillväxten i eget kapital inklusive förlagskapital med motsvarande exklusive förlagskapital.



Figur A3 Tillväxt i eget kapital inklusive förlagskapital (dE'/E') respektive exklusive förlagskapital (dE/E) i Hakon (moderbolaget) 1948-87.

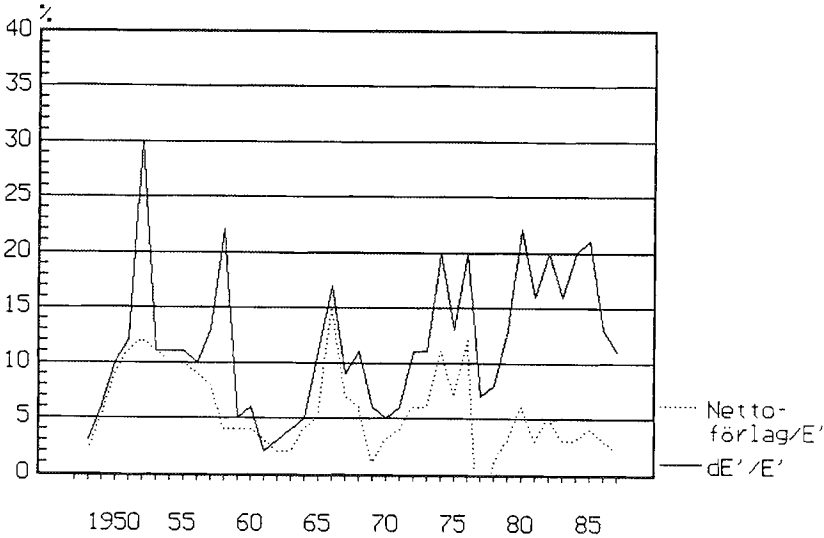
Den relativa tillväxten i eget kapital är ungefär densamma, oberoende av vilket betraktelsesätt man väljer.

Alla komponenter i tillväxten i eget kapital kan likaså uttryckas i relation till det ingående egna kapitalet inklusive förlagskapitalet för att erhålla relativa mått. Vid en sådan analys är det rimligt att betrakta räntan på det långfristiga förlagskapitalet (som ingår i eget kapital) som en ersättning till företagets ägare. Denna ränta uppskattades och drogs av från den redovisade räntekostnaden. Det justerade resultatet efter skatt ökade således därigenom med detta belopp. Beloppet betraktades sedan som en särskild avdragspost vid tillväxtanalysen av eget kapital. När tillväxten i eget kapital bryts ned på dess komponenter (se fig. A4) återkommer väsentligen samma bild som tidigare redovisats.



Figur A4 Röntabilitet på eget kapital inklusive förlagskapital efter skatt (REes'), ränta på förlagskapital i förhållande till eget kapital inklusive förlagskapital (Ränta/E'), utdelning i förhållande till eget kapital inklusive förlagskapital (U/E') och nettoförändring i förlagskapital i förhållande till eget kapital inklusive förlagskapital (Netto-förlag/E') 1948-87.

Utdelningen relateras till ett större ingående kapital och dess relativa vikt minskade under perioden. Ränta på förlagskapital i förhållande till eget kapital inklusive förlagskapital var relativt stabil och ökade under perioden. Tillsammans motsvarade avdragsposterna utdelning och ränta på förlagskapital i förhållande till eget kapital inklusive förlagskapital i stort sett REes' under den tidigare delen av perioden. Tillväxten i eget kapital utgjordes huvudsakligen av nettoförändringen i förlagskapitalet. Detta framgår än tydligare i figur A5 där enbart tillväxt i eget kapital och nettoförändringen i förlagskapitalet redovisas.



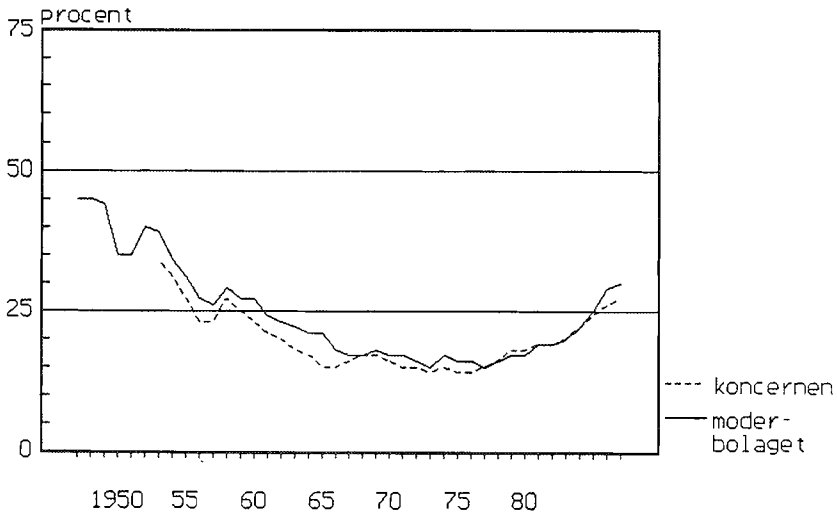
Figur A5 Tillväxt i eget kapital inklusive förlagskapital (dE'/E') och nettoförändring i förlagskapital (Nettoförlag/ E') 1948-87.

I analysen görs i första hand mätningar på moderbolagsnivå, det vill säga av den juridiska personen Hakon (egentligen Aktiebolaget Hakon Swenson respektive ICA Hakon Aktiebolag). Moderbolagsdata finns tillgängliga i form av både resultat- och balansräkningar från undersökningsperiodens början.

Koncernbalansräkning redovisades för första gången 1953 och en koncernresultaträkning redovisades från och med 1977. Hakon-koncernen, moderbolaget Hakon och dess dotterbolag justerat för interna mellanhavanden, omfattade 1987 sammanlagt 232 bolag. Där ingick 197 dotterbolag inom detaljhandeln (de butiker som befinner sig i en grundar- eller överlåtelseperiod, och där följaktligen regionföretaget vid denna tidpunkt ägde mer än 50 % av aktierna). En följd av att de (tillfälligt) ägda butikerna konsolideras är att de företag som ingår i koncernen varierar mellan olika år. Dessutom ingick, förutom dotterbolagen inom detaljhandeln, ett antal fastighetsbolag, några vilande bolag, några bolag vars rörelse huvudsakligen var av finansiell karaktär samt storhushållsföretaget Bengt Heidenborg i koncernen.

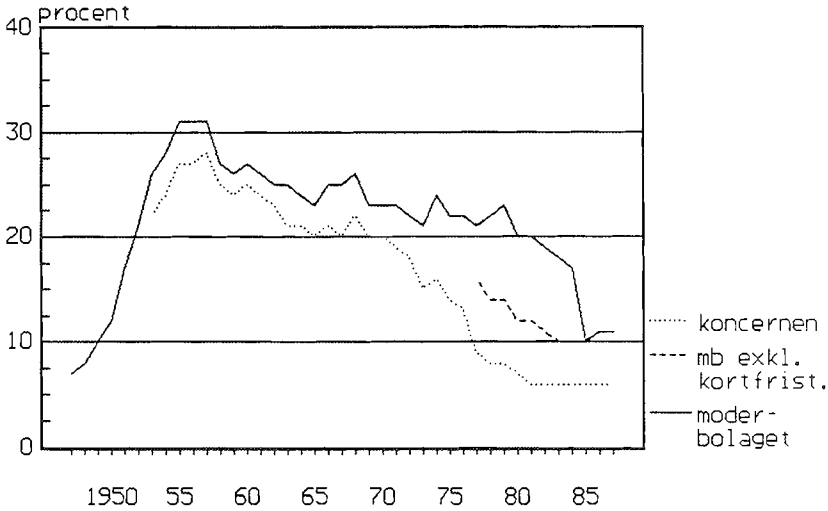
Här redovisas en känslighetsanalys där mätningarna utförts på koncernnivå. Vid mätningar på koncernnivå följer operationaliseringen av kapitalmätten samma regler som vid mätningar på moderbolagsnivå. Posten "övervärde i dotterbolag" redovisas som avdragspost till det egna kapitalet fram till dess att förvärvsmetoden börjar tillämpas. Minoritetsintresset betraktas som eget kapital. Ackumulerade överavskrivningar i

koncernen antas överensstämma med moderbolagets fram till och med 1976. Därefter tillämpas samma metod för beräkning av dessa som redovisats ovan för moderbolaget fast på koncernens siffror. En jämförelse mellan det på detta sätt beräknade värdet och det värde som faktiskt redovisades 1987 visar att beräkningsmetoden innebär en underskattning av de ackumulerade överavskrivningarnas storlek. Skillnaderna mellan mätvärdena på moderbolags- respektive koncernnivå med avseende på det egna kapitalets andel av den totala finansieringen var relativt små (se fig. A6 nedan).



Figur A6 Andel eget kapital i Hakon - moderbolaget respektive koncernen 1948-87 (koncerndata fr o m 1953).

Förlagskapitalets andel av den totala finansieringen i koncernen följde en utveckling liknande den i moderbolaget fram till 1972. Därefter var koncernandelen betydligt lägre (se fig. A7).

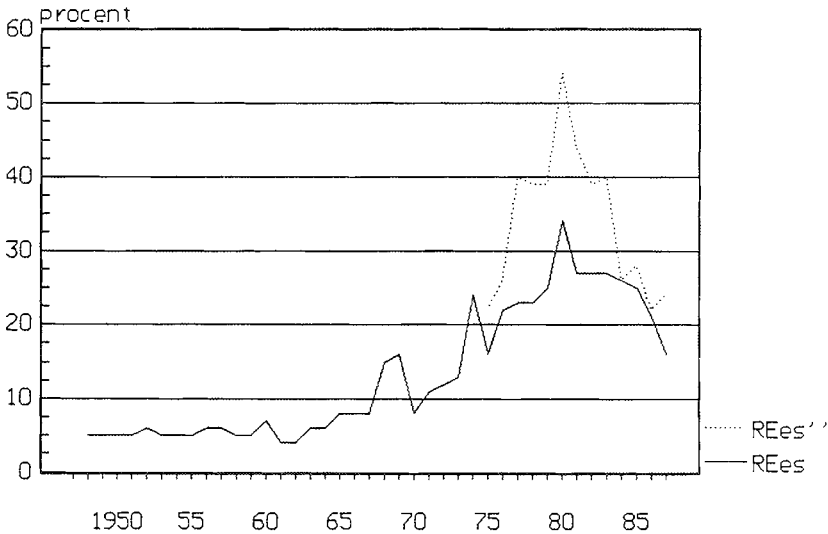


Figur A7 Andel förlagskapital i Hakon - moderbolaget inklusive kortfristig förlagskapital och exklusive kortfristig förlagskapital samt koncernen exklusive kortfristig förlagskapital 1948-87 (koncerndata fr o m 1953)

Absolutbeloppet av förlagskapitalet var lika stort i koncernen som i moderbolaget fram till 1972. Totalkapitalet uppgick dock absolut sett till högre värden i koncernen än i moderbolaget under denna period. Detta fick till följd att utvecklingen av förlagskapitalets andel av den totala finansieringen följdes åt i koncern och moderbolag, i koncernen dock på ett par procentenheter lägre nivå. Från och med 1973 avvek koncernandelen förlagskapital i betydande omfattning från moderbolagsandelen. Detta beror på att från och med detta år eliminerades de förlagsbevis som innehades av de butiker som konsoliderades i koncernen i koncernredovisningen som en intern fordran respektive skuld. Från och med 1985 kvittas, som konstaterats ovan, det kortfristiga förlagskapitalet mot varufordringar på medlemmarna. Därmed redovisas inte någon skillnad mellan förlagskapital inklusive respektive exklusive kortfristig förlagskapital i moderbolaget i figur A7 ovan.

Räntabilitetsmått beräknas genomgående på ingående kapital. Vid analysen av räntabiliteten på eget kapital efter skatt definieras "Justerat resultat efter skatt" (täljaren vid beräkningen av REes) som "Resultat före bokslutsdispositioner" - "schablonskatt på bokslutsdispositioner" (0,5 * bokslutsdispositioner) - "redovisad skatt". Detta innebär att extraordinära poster ingår i resultatmättet. Således är bl a aktieägartillskott till dotterbolag (förekommer vissa år från

och med 1975) samt koncernbidrag redovisade som extraordinära poster (förekommer vissa år från och med 1977) avdragna i resultatmättet. Koncernbidrag redovisade som bokslutsdispositioner (förekommer vissa år från och med 1977) behandlas däremot på samma sätt som övriga bokslutsdispositioner. I figur A8 redovisas beräkningar där resultatmättet beräknats före aktieägartillskott och koncernbidrag redovisade som extraordinära poster (skatten beräknas på samma sätt som i den ursprungliga analysen).



Figur A8 Räntabilitet på eget kapital efter skatt i Hakon (moderbolaget) inklusive aktieägartillskott och koncernbidrag reovisade som extraordinära poster (REes) respektive exklusive dessa (REes'') 1948-87.

Det faktum att analysen baseras på årsredovisningsdata innebär att kapitalmåtten i enlighet med redovisningspraxis anskaffningskostnadsbaserade. I Bertmar m fl (1979) ges en redogörelse för effekterna av denna typ av mätning jämfört med användandet av s k återanskaffningskostnadsbaserade mått. I vissa av mina analyser redovisas inflationen som ett jämförelsetal. Den har beräknats som förändringar i konsumentprisindex (eller motsvarande för de tidigare åren i perioden) mellan två år.

Utvecklingen av konsumentprisindex har också legat till grund för omräkningarna av försäljningssiffror till fasta priser med 1948 som basår.

Appendix 2

AUTOMATISK AMORTERING AV FÖRLAGSKAPITALET

En nedgång i omsättningen skulle innebära risker beträffande tillväxten i förlagskapitalet. Vilka effekter detta får är beroende av bindningsreglerna för förlagskapitalet. Regionföretaget har haft två principiellt olika regelsystem för detta:

1. Innevarande års bonus samt fyra föregående års är bundet i regionföretaget (årets upplupna bonus binds i fem år).
2. Av butikens totala bonustillgodohavanden är en viss procentsats av hans totala försäljning föregående år bunden. Resten är fri.

Förlagskapitalet ett visst givet år blir något olika i de två fallen:

$$1. F'(t) = b * (I(t) + I(t-1) + I(t-2) + I(t-3) + I(t-4))$$

$$2. F'(t) = k * O(t-1)$$

$F(t)$ = Förlagskapital (bundet) år t

$I(t)$ = Butikens inköp från regionföretaget år t

b = bonusprocent på inköp (antas vara konstant)

k = den andel av butikens försäljning som är bunden

$O(t)$ = butikens totala omsättning år t

Uttrycket 2 kan skrivas om för att uttryckas i termer av inköp från regionföretaget:

$$2. F'(t) = k * (I(t-1) / d) (1+p)$$

d = butikens inköp från regionföretaget/dess totala inköp (antas tills vidare vara konstant)

p = butikens genomsnittliga påläggssats i den egna rörelsen

Förlagskapitalets starka koppling till regionföretagets försäljning (ICA-butikernas inköp) medför att en nedgång i denna kan följas av en minskning av förlagskapitalet. Vilken metod som ger det största förlagskapitalet beror dels på

försäljningsutvecklingen de senaste åren, dels de enskilda butikernas köptrohet och genomsnittliga påläggssats på inköpspriserna, samt naturligtvis de valda procentsatserna.

Villkoren för, och effekterna av, en sådan minskning kan illustreras på följande sätt:

$$1. a(t) = F(t) - F(t-1) = b * (I(t-5) - I(t)) > 0 \text{ om } I(t) < I(t-5)$$

$$2. a'(t) = F'(t) - F'(t-1) = k * (I(t-2) - I(t-1)) / d * (1+p) > 0 \text{ om } I(t-2) > I(t-1)$$

$a(t)$ = "amortering" av förlagskapitalet år t

Om d kan variera mellan olika år kan uttrycket 2 skrivas

$$2. a'(t) = k * (I(t-2) / d(t-2) - I(t-1) / d(t-1)) * (1+p)$$

Av uttrycket 2 framgår att en nedgång i ICA-butikens inköp från regionföretaget som beror på att man väljer en annan inköpskälla inte minskar förlagskapitalet om butikens totala försäljning är oförändrad (En nedgång i I motsvaras av en nedgång i d).

En jämförelse mellan uttrycken 1 och 2 visar att

$$a'(t) < a(t) \text{ om}$$

$$k * (I(t-2) / d(t-2) - I(t-1) / d(t-1)) * (1+p) <$$

$$b * (I(t-5) - I(t))$$

Metod 2 ger en mindre amortering av förlagskapitalet än metod 1 vid en nedgång där

$$I(t) < I(t-5)$$

till följd av en minskad köptrohet vid oförändrad totalomsättning (och genomsnittlig påläggssats i butikerna).

Metod 2 förefaller vara att föredra ur regionföretagets synvinkel vid (tillfälliga) nedgångar i köptroheten (som innebär att $a(t) > 0$). En nedgång i regionföretagets försäljning som inte motsvaras av en försäljningsnedgång i ICA-butikerna får inte några negativa konsekvenser på förlagskapitalet.

Appendix 3

BERÄKNING AV FÖRSÄLJNINGSTIDPUNKT FÖR EN ICA-BUTIK

I detta appendix visas att det är möjligt att utifrån en s k enperiodsanalys beräkna om det är mer fördelaktigt för ICA-köpmannen att sälja aktierna i sin butik (som omfattas av ICA-avtalet) till regionföretaget vid en given tidpunkt än att behålla aktierna ytterligare ett år. Därvid utnyttjas samma ansats som i Johansson (1978). Innehavet av aktierna i ICA-butiken ses som en ren kapitalplacering.

Det är i normalfallet inte möjligt för en kapitalplacering att utifrån enbart prognoser om framtida REEs beräkna om det är mer fördelaktigt att sälja en aktie vid en given tidpunkt ("nu") än att behålla den ytterligare ett år, eftersom han inte med säkerhet kan avgöra försäljningspriset enbart på basis av räntabiliteten på eget kapital. Prissättningsformeln i ICA-avtalet medför emellertid att ICA-köpmannen har möjlighet att utifrån prognoser om framtida REEs beräkna om det är mer fördelaktigt att sälja aktierna i butiken vid en given tidpunkt ("nu") än att behålla dem ytterligare ett år.

Enligt den prissättningsformel som finns i ICA-avtalet skall köpeskillingen i princip motsvara substansvärdet av butiken (redovisat eget kapital + obeskattade reserver - latent skatteskuld). I analysen bortses från eventuell ersättning för goodwill (som kan utgå beräknad "efter försiktiga grunder"). Detta innebär att värdetillväxten, före reavinstdskatt, i ICA-köpmannens aktier är lika med butikens REEs.

Följande begrepp utnyttjas:

$A_{(t)}$ = "Aktievärde" före reavinstskatt vid början av år t

$A^*_{(t)}$ = "Aktievärde" efter reavinstskatt vid början av år t

$V_{(t)}$ = Substansvärde vid början av år t

m = marginals katt

b = andel av reavinst som beskattas

$RE_{(t)}$ = räntabilitet på eget kapital efter skatt år t

$R_{(t)}$ = reavinst vid början av år t

ke = ICA-köpmannens avkastningskrav

Då gäller att

$$A_{(t)} = V_{(t)}$$

$$A^*_{(t)} = V_{(t)} - m * b * R_{(t)}$$

$$A_{(t+1)} = V_{(t)} * (1 + RE_{(t)})$$

$$A^*_{(t+1)} = V_{(t)} * (1 + RE_{(t)}) - m * b * (R_{(t)} + RE_{(t)} * V_{(t)})$$

Det är mer fördelaktigt att sälja "nu" om

$$\frac{A^*_{(t+1)}}{A_{(t+1)}} < (1 + ke)$$

$$\frac{A^*_{(t)}}{A_{(t)}}$$

Detta uttryck kan skrivas om som

$$\frac{V_{(t)} * (1 + RE_{(t)}) - m * b * (R_{(t)} + RE_{(t)} * V_{(t)})}{V_{(t)}} < (1 + ke)$$

$$\frac{V_{(t)} - m * b * R_{(t)}}{V_{(t)}}$$

vilket förenklat kan uttryckas som

$$\frac{ke}{RE(t)} > \frac{(1 - m * b)}{1 - m * b * R(t)} \sqrt{V(t)}$$

Detta uttryck kan användas för analys av två olika extremvärden, dels när det inte finns någon reavinst i början av år t, dels när hela substansvärdet i början av år t motsvaras av en reavinst.

Om $R(t) = 0$ förenklas uttrycket ytterligare till

$$\frac{ke}{RE(t)} > 1 - m * b$$

Om marginalsikten (m) tilldelas värdet 75% och andel av reavinst som beskattas (b) tilldelas värdet 40% innebär detta att det är mer fördelaktigt att sälja än att behålla aktierna ytterligare ett år om kvoten mellan ICA-köpmannens avkastningskrav och räntabiliteten på eget kapital efter skatt i butiken överstiger $1 - 0,75 * 0,4 = 0,7$. Om kvoten understiger 0,7 är det mer fördelaktigt att behålla aktierna.

Om $R(t) / V(t) = 1$ förenklas uttrycket i stället till

$$\frac{ke}{RE(t)} > 1$$

Om kvoten mellan ICA-köpmannens avkastningskrav och räntabiliteten på eget kapital efter skatt i butiken överstiger 1 är det mer fördelaktigt att sälja aktierna än att behålla dem ytterligare ett år.

Om räntabiliteten på eget kapital efter skatt i butiken är konstant eller fallande innebär detta, att om alternativet att sälja aktierna nu är att föredra framför att behålla dem ytterligare ett år, är det förstnämnda alternativet också att föredra framför att behålla aktierna under ett godtyckligt antal år framåt.

Antag t ex att en ICA-butik startar med ett aktiekapital på 100 tkr. Låt oss sedan vidare anta att substansen efter en tid

uppgår till 200 tkr. Detta innebär att det finns en upplupen reavinst på $200-100=100$ tkr. Dessutom antas att marginalsikten är 75%, att den andel av reavinsten som beskattas uppgår till 40 % och att ICA-köpmannens avkastningskrav är 10 %.

Uttrycket

$$\frac{ke}{RE(t)} > \frac{(1 - m * b)}{1 - m * b * R(t)} \cdot \frac{1}{\bar{v}(t)}$$

kan skrivas som

$$\frac{RE(t)}{ke} > \frac{(1 - m * b * R(t)) * ke}{\bar{v}(t)}$$

$$\frac{RE(t)}{ke} > (1 - m * b)$$

Vilket innebär att om $\frac{RE(t)}{ke}$ överstiger $(1 - 0,3 * 0,5) * 0,1$
 $\frac{0,7}{0,7} = 12,14\%$

är det mer fördelaktigt att sälja nu än att behålla aktierna ytterligare ett år.

Vid en förväntad REes på 12,14 % i butiken är ICA-köpmannen indifferent mellan att sälja butiken och att behålla den ytterligare ett år. Förväntad REes på 12,14 % innebär att det egna kapitalet ökar med $200 * 0,1215 = 24,3$ tkr. Substansen ökar till 224,3 och behållningen efter skatt blir $224,3 - 0,75 * 0,4 * 224,3 = 187$ tkr, vilket överensstämmer med resonemanget ovan.

Fotnoter

1. Den totala konsumtionen motsvaras av konsumtion av dagligvaror genom så kallad "egentlig detaljhandel". Uppgifterna har räknats fram ur SCB:s nationalräkenskaper. I "ICA-gruppen" ingår ICA-handlarna och samverkande servicehandel (Nära Dej, Nära Bra, Hem till Dej - inräknas ej i ICA-Rörelsen). I "Kooperation" ingår Konsum och OK (trafikbutiker och kiosker). I "D-gruppen" ingår Vivo Favör, Matnära, Minilivs, Bilhalls, 7-eleven, Pressbyrån, Närlivs, Sabis, Östensson, Samuelsons, HP Storköp, Sparlivs i Sthlm samt övriga. I "Saba-gruppen" ingår Saba-Företagen (Ahlens, B & W Stormarknader, och Hemköp) och SSH-handlarna. I "Bergendahl-gruppen" ingår Favör Sydväst, Matöppet samt ett antal så kallade "frifräsare". I "Övrigt" ingår Metro och S-jouren samt diverse service-, trafik- och allivsbutiker och andra säljkanaler. "Övrigt" har beräknats som en restpost. Dagligvaror omfattar livsmedel, kemisk-tekniska förbrukningsartiklar, vissa pappersvaror, tobak, tidningar och blommor. Gatuköksförsäljning ingår dessutom. Där dagligvarornas andel av den totala butikssomsättningen inte särredovisas har denna skattats.

2. I "Kooperation" ingår KF och Konsum (huvudsakligen Konsum Sthlm). I "Saba" ingår Dagab och Ahlendistribution. I "Press-gruppen" ingår Presam, Svenska Pressbyrån och Plus Grossist. I "Övriga" ingår Svenska Tobaks, Service-grossisterna, Kiab, Kåå, Metrobutikerna AB, Arvid Nordqvist, Frukttcentralen B&G, Treab m fl. Direktdistribution (från till exempel slakteriorganisationen och mejerierna) ingår ej i siffrorna.

3. "Riskbärande kapital" definieras som summan av redovisat eget kapital, minoritetsintressen, obeskattade reserver och förlagskapital.

4. Ekvationen bygger på antagandena att såväl nettotillgångarnas omsättningshastighet som skuldsättningsgraden är oförändrade

5. Den årliga avkastningen i företaget (r) vid vilken den anställde är indifferent mellan en investering i företaget och en privat investering med avkastning " i " kan uttryckas som:

$$r = \frac{i(1+i)^N}{(1+i)^N - 1}$$

där N är antalet år tills den anställde lämnar företaget

vilket innebär att om $i = 5\%$ kommer avkastningskravet r att uppgå till 105%, 23%, 13% och 10% vid en tidshorisont på 1, 5, 10 respektive 15 år.

6. För att ICA-köpmannen skall vara indifferent mellan löneuttag och reavinst erfordras att

$$(C * 1 / (1+s))^n * (1-m) = ((1-m*b)*C * (1-t) * (1+i)^n) / (1+r)^n$$

C = överskott före ev löneuttag i butik
 s = sociala avgifter på löneuttag
 m = marginals katt
 b = andel av reavinst som beskattas
 t = skattesats i butik
 i = bankränta efter skatt i butiken
 r = Ica-köpmannens förräntningskrav efter skatt
 n = antal år till försäljning

I analysen antas att överskottet efter skatt i butik ($C-t*C$) växer med bankränta efter skatt (i). Reavinsten uppgår till överskottet efter skatt inklusive bankräntorna. Överskottet antas vara lika med tillämplig likviditet.

Om följande värden insättes

$s = 0,35$
 $m = 0,75$
 $i = 0,05$
 $b = 0,4$
 $t = 0,5$

erhålles följande samband mellan n och r

n	r
5	19,3 %
10	11,9 %
15	9,6 %

Om ICA-köpmannens förräntningskrav inte överstiger det i tabellen ovan är det mer fördelaktigt med att spara till reavinst än att ta ut extra löneuttag. I analysen beaktas inte att betalning av sociala avgifter påverkar ICA-köpmannens ATP-poäng.

7. Beräkning av soliditet i ett antal börsbolag

Soliditeten beräknades som redovisat eget kapital och obeskattade reserver (med avdrag för 50 % latent skatteskuld)

i förhållande till total balansomslutning för följande företag (koncerner): Bergman & Beving, Bröderna Edstrand, Carnegie, Catena, Ellos, Hennes och Mauritz, HexaTrade, NK, Philipsson, Sandblom & Stohne samt Skoogs.

Summary

1. Introduction

Forms of ownership and their importance for a company are an intriguing and much discussed subject. The form of ownership of ICA, a large Swedish company has attracted considerable interest on the national business scene in recent years. ICA has been a "success story" over the last two decades at least, and this success has largely been attributed to the form of ownership. ICA has a form of ownership which is interesting on theoretical grounds and it could be said that ICA is a leading exponent of an ownership form that is not uncommon in Sweden. This ownership form, which loosely could be described as a combination of individual and common ownership, is not, however, generally associated with success. There are quite a number of companies with forms of ownership which in certain aspects resemble ICA's, but which have had serious financial problems. ICA's success, however, has led other companies, not only in the same industry, but in other industries as well, to consider a similar ownership structure.

ICA is the sixth biggest company (group) in Sweden. ICA consists of companies engaged in the processing, wholesaling and retailing of food and convenience goods. ICA has been very successful in recent years, both measured by market shares and by financial ratios. ICA stores account for the largest market share of food and convenience goods sales in Sweden - about 33% of the total market.

There is a brief description in English of ICA in the Annual Report in 1986 of ICA Eol, one of the "ICA Companies". It says about the ICA Companies:

"The 3 350 ICA retailers run their own wholesale, warehousing and distribution services through their regional companies. They also own a number of production and processing units as well as retail services. For collaboration and coordination on a national scale, the ICA retailers have established the ICA Association, which is organized in 23 local members' sections... Joint business ventures are realized in the wholesale and production companies, organized in the ICA Group of companies, the parent company of which is ICA AB. This group is owned by the ICA-retailers through the ICA Association. ICA AB has eight subsidiaries specialized in import, wholesale, processing, retail services and consultancy... The three regional companies, ICA Eol AB, ICA Essve AB, and ICA Hakon AB, are owned by the ICA retailers partly through the ICA Association via ICA AB and partly through their direct shareholdings in the regional company within the distribution area the ICA retailer runs his store... ICA stores are essentially family companies... Being independent companies the ICA stores avoid the disadvantages of top-heavy central administration. They are able to adapt quickly to changes and their competitive power is unequalled..."

One important aspect of the form of ownership is that the regional companies own a part of many of the ICA stores in their respective area. This is a consequence of the regional companies' playing important roles as financiers and risk-takers when new ICA stores are established. A contract is set up between the individual retailer and the regional company. Together they form a corporation for the store, in which the regional company has a majority of the shares. This is called "the founding period". An important principle at ICA, however, is nevertheless that the individual ICA retailer should own his store. The intention, therefore, is that the retailer eventually should acquire all the shares of the store corporation from the regional company, except for one share that is to be kept by the regional company. This is called the "self-owned period". The ownership of ICA is outlined in figure S.1 below.

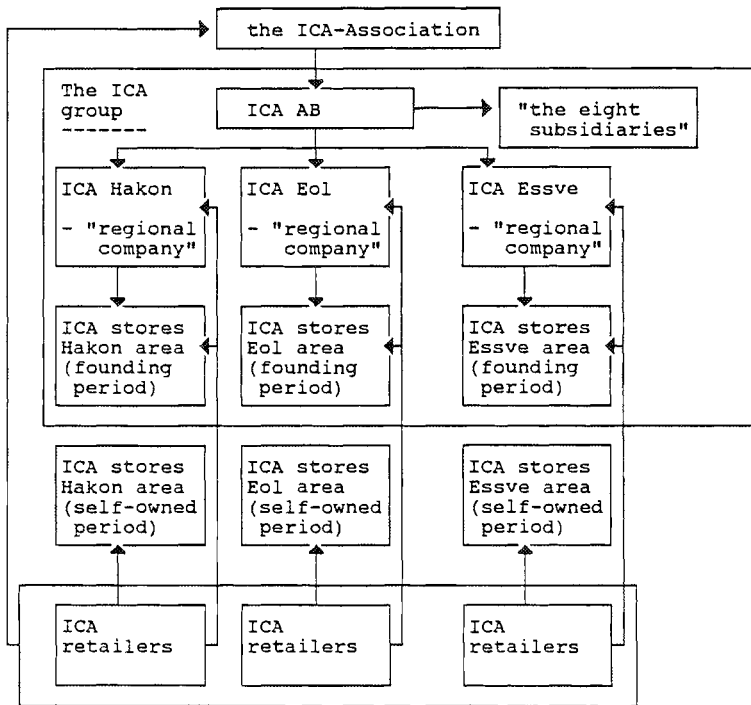


Figure S.1 ICA consists of a widespread mutual ownership. The regional companies ownership of many of the stores (1%) during the self-owned period is not drawn in the picture.

There are two common explanations to the success of ICA. Both are connected to the form of ownership. The first one is based on the fact that it is the ICA retailers who individually own their stores and thus have strong personal financial ties to the success of the businesses. That gives them a higher degree of motivation, which results in more and more efficient work than if their personal financial situation had not been so closely tied to their businesses. The second explanation is

based on the fact that there is a concentration of resources in the other commonly-owned ICA Companies, which among other things leads to the powerful marketing of ICA stores as one unit.

There is a sort of contradiction between those two explanations. On one hand, it is important that the financial surplus in the businesses goes to the individual ICA retailers; on the other hand, it is important that the financial surplus is used for the common good of all ICA retailers. Instead of emphasizing this contradiction, it is possible to see the explanations as complementary to each other. The perspectives that should be considered are that of the single "parts" in isolation (ICA stores) and the "whole" which they form together (including the other ICA Companies which have been assigned functions and resources). The interest in this study is focused on the interaction between those two different perspectives.

2. The Purpose of the Study

The purpose of the study is twofold; 1) to analyze a form of ownership that has theoretical interest and 2) to give perspective on two different models for explaining the importance of ownership form to a company.

There is an explicit empirical approach to the study. The form of ownership of ICA is analyzed on the basis of two different models (first objective). The empirical data also create the opportunity to make statements about the models as such (second objective).

3. The Models

The first model is constructed from agency theory (see e.g. Jensen/Meckling 1976). It is a formal approach, which has been criticized of not being able to cope with the complexity of

real organizations and the individuals who take part in them. The deciding factor in choosing the agency model is the widespread opinion that the perhaps most important variable in explaining the success at ICA is that the stores are owned by individual retailers, which is in line with the agency model in spite of all its simplifying assumptions.

The agency model is based on contracts between individuals and does not emphasize what one might call "organizational" or "institutional" aspects of a firm. I have therefore developed a "structural model of the whole and its parts" on the basis of the thoughts stated in the Introduction. The reason for working with two models is that they permit complementary explanations. In my opinion, all models are partial models. No model alone is capable of explaining all the important aspects of a firm.

The agency model used in this study is a variation of the models of economic organizations based on agency theory in the literature, of which Fama/Jensen (1983 a) is one example. They characterize organizations on the basis of their specifications of residual claims. They state that there is competition among organizational forms for survival in any activity. The form that survives is the one which is most efficient in specifying residual rights from an agency perspective. I discuss three different forms of residual claims. They are related to the forms of organization which are called "closed corporations" and "open corporations" (Fama/Jensen 1983) and "cooperatives" (Jensen/Meckling 1979) respectively.

The structural model of the whole and the parts, which is used parallel with the agency model in the study, contrasts two different perspectives in decision making in organizations such as ICA. A "perspective of the parts" means that it is primarily the consequences for a single part that are considered when decisions are made. A "perspective of the

whole" means that it is primarily the consequences for the whole that are considered when decisions are made. A perspective of the whole often leads to operational or financial dependencies between the parts. This is a step in a dynamic process. The existence of dependencies between the parts can motivate a perspective of the whole in future decision making, which in turn leads to new dependencies, etc.

The structural model of the whole and its parts which is used in the study to contrast the agency model has been developed from the reasoning in Östman (1984). Östman makes a distinction between financially independent companies and dependent ones. This distinction is useful when discussing the interaction between the perspective of the whole and that of its parts. When the financial conditions for the companies deviate from those of a financially independent company, it could be said that there is an emphasis on the perspective of the whole.

The structural model of the whole and its parts is extended to take the interaction of financial decisions and other operating decisions into consideration.

4. The Method

There were three steps in the data collection. First, a preliminary study of the dependencies between the ICA Companies, both operational and financial, was made. Then a number of structural variables were collected over the studied period. Finally another set of data pertaining to specific events ("milestones") was collected.

Five structural variables of importance to the interaction between the different perspectives are identified in the study. These five variables are business portfolio, organizational structure, form of ownership, price policy and financial policy. The studied period covers the years 1948-87.

In the structural analysis, I choose to discuss the interaction between the two perspectives at two different levels of ICA. Firstly, there is cooperation between a number of individual ICA stores within a limited geographic area ("region") and a wholesaling company ("regional company") in that area (1st level). Secondly, there is cooperation at a national level between such regional companies (2nd level). Thus the regional company together with all the ICA stores in the region form a "whole" at the first level, while they are a "part" among others at the second level.

The most important source for the data pertaining to the business portfolio and the organizational structure is the annual reports. The data pertaining to the form of ownership are collected from the annual reports and the standardized contracts, which are used in the latter part of the period. Data pertaining to price policy and financial policy are collected from four different internal studies that have been carried out by ICA during the research period. Another source of data for the analysis of those two variables is the growth, profitability and financial structure as measured by accounting data (income statements and balance sheets).

The milestones were chosen from two criteria. Firstly, they should stand out as changes of vital importance for the future of the company at their respective times of occurrence. Secondly, they should have a clear bearing on the interaction between the two perspectives from a financial point of view. Three milestones were identified, two at the first level of ICA and one at the second.

The agency model has been criticized for analyzing the contracts as if the contractual parts were solely physical persons, when they in fact are juridical persons in many cases. In my opinion, this shortcoming could be amended by further development of the models. In this study, the contracts are analyzed at a detailed level, where this

distinction between different forms of contracts is made. The analysis is limited to written contracts, among which I classify, besides written agreements between two parts, legal rules for a certain form of association, articles of association, and charter of association. I also pay attention to the specific form by which the residual is transferred to the residual claimants.

5. The Empirical Findings

Three types of changes that affected the composition of the business portfolio and organizational structure, and thus the perspectives, can be identified from an operational point of view. The first type of change pertains to the forms of buying and distribution. At the first level, the forms of the ICA stores buying from the regional companies and the distribution of merchandize from the regional companies to the ICA stores changed in such a way as to emphasize mutual dependencies. The most important single event was the "Hakon Deal" in 1948, when a system based on travelling salesmen and telephone contacts was replaced by a system based on written order forms filled out by the retailers themselves. At the second level, the forms of buying changed when agreements were made between all of the regional companies and various suppliers to use the regional companies' combined bargaining powers.

The second type of change which affected the perspectives from an operational point of view was transfers of functions between ICA Companies. At the first level, the most important ones occurred when the regional companies gradually increased their part in establishing new stores and (retail) marketing. At the second level, there were no corresponding transfers of functions of that magnitude.

The third type of change which affected the perspectives from an operational point of view was the vertical integration backwards of the regional companies. At the first level, this

occurred when the regional companies acquired processing companies. Those companies were later transferred to ICA AB, and it might be said that this brought the changes of perspectives to the second level, although that perhaps was of lesser importance. However, a few companies in that area were started by ICA AB.

To summarize, there is a clear trend towards an increased emphasis on the perspective of the whole from an operational point of view at the first level of ICA during the studied period. At the second level, the trend is not that clear although there are some indications of a development in the same direction.

It is in three different areas that changes in perspectives can be identified from a financial point of view. First there are changes in ownership form. At the first level, the most important single event was the general introduction of the "ICA Contract" in the early nineteen seventies. The ICA Contract was a formal contract between the regional company and an individual retailer, which stipulated, among other things, the conditions for the regional companies' initial ownership of a new ICA store (the founding period) and the transfer of the ownership to the individual retailer (self-owned period). The purpose of the regional company's initial ownership of a new ICA store was to secure the financing of the store and cover the expected losses over the first, often difficult years. This was a logical step in a development where the regional companies gradually had introduced different forms of partial ownership of new ICA stores. At the second level, the most important event was the formation of the ICA Group (in a legal sense) in 1972. Before that, the "central organization", that is ICA AB and the subsidiaries, had been owned by the individual regional companies, which in their turn had been owned by the individual ICA retailers in their respective regions. In 1972 this was reversed so that ICA AB, after the change, owned

about half of each of the regional companies (the other half was owned, as before, by the individual ICA retailers). ICA AB was owned by the ICA Association, where all the individual ICA retailers were members (compare figure S.1 above).

The second area in which changes in perspective can be identified from a financial point of view is price policy. An important characteristic of a company that is owned by its customers is that the price policy, which is designed from an operational point of view, should have financial consequences besides operational ones. The expected surplus in a company that is owned by its customers can (partly or entirely) be transferred to the owners through the selling prices. In a situation where the selling company is more efficient than its competitors and has lower costs, a price policy that is based on market prices, as opposed to the company's costs, emphasizes the perspective of the whole (as represented by the selling company) by keeping surplus for the benefit of the whole, instead of distributing it to the individual parts.

At the first level, there are no unambiguous indications as to the price policy of the regional company in the internal studies or other documents where policies are stated. However, the analysis of profitability, in terms of after-tax return on equity or pre-tax return on total capital shows a pattern that is consistent with the regional company's having had market-based prices. The return increased in a period when the regional companies increased their market shares, and could be supposed to have had cost advantages relative to their competitors. At the second level, there are indications that ICA AB and the subsidiaries had selling prices based on their own costs, which can be interpreted as an emphasis on the perspective of the single parts in a context where the selling companies have cost advantages relative to their competitors.

The third area in which changes in perspective can be

identified from a financial point of view is financial policy. At the first level, there are indications of an increased emphasis of the perspective of the whole during the studied period. The regional company provided guarantees for the ICA stores bank loans to a larger extent. Another indication in the same direction was the introduction of the new bonus system in 1948. The bonuses the ICA stores got from their regional company, based on their annual buyings, were to be withheld in the regional company in the form of debenture loans. This increased the financial resources of the regional company. When the regional company in the early seventies according to the ICA Contract, became majority owner in the new stores during the founding period, they received a right to a percentage of the stores' profit for a ten-year period. During the second part of the period under study, there was a higher growth of equity in the regional company as compared to the first half of the period. The dividends, however, did not grow with the profits or the equity. This meant that there were no incentives for a growth of equity in the regional company to create a growth in the value of the individual owners' shares in the company. At the second level, there are not any corresponding changes of this magnitude in this aspect.

6. The Results of the Study

The initial objective was to explain a form of ownership that is interesting from a theoretical viewpoint. From an operational point of view, there was an increased emphasis on the perspective of the whole at the first level of ICA. The critical question then, is how ICA managed to secure a sound perspective of the single parts simultaneously with a perspective of the whole. This was accomplished by a high degree of freedom in choosing alternative suppliers and alternative marketing activities as a complement to buying from ICA and following their marketing strategy.

From a financial point of view, there was an increased need of capital in the regional company as a consequence of the build-up of a distribution net, the transfer of traditional retailing activities to the regional company and the vertical integration backwards. This need of capital had to be financed by a generation and acquisition of financial resources. Parallel to this development, there was an increased need of capital in the ICA stores. The ICA stores were not able to raise the capital themselves. These factors together created a strong incentive for an increased emphasis on the perspective of the whole from a financial viewpoint. There was an apparent conflict between this and the firm belief that a strong emphasis on the perspective of the parts from a financial viewpoint was a necessary prerequisite to the success of ICA. At the second level, however, the conflicts of interest did not appear as strong because of the smaller focus of the perspective of the whole from an operational viewpoint, and because of the regional companies' ability to raise enough capital themselves.

ICA used various forms to finance the increased need of capital in the stores, e.g. acquiring premises for the stores, providing guarantees for their bank loans, being majority owner during the first years, and covering deficits. This was rational behaviour from the perspective of the whole. Individual ICA retailers did not have the financial resources that were needed to establish a new store. It was of importance to ICA to get good retailers, without being restricted to persons with sufficient private funds (who indeed were few). This resulted in a strong emphasis on the perspective of the whole. The necessary perspective of the single parts was secured by gradually letting the individual retailers acquire the shares in the store corporation. This meant a risk that the interests of the whole would suffer in the event of the individual ICA retailer selling his store to a party outside of ICA. This risk was eliminated by rules stating that the individual ICA retailer had first to offer his shares to the regional company when selling them.

The individual retailer had to invest only a quite small amount of his own money in his store. The same principle was applied to the ICA retailers' holdings in the regional company. This could have led to problems. The regional company shared a part of the individual ICA stores risks. That put demands on the growth of financial resources in the regional company to ensure the creditors that it was capable of fulfilling its obligations if that was needed.

The financing of the increased need for capital in the regional company was accomplished in various ways. They have in common a feature of "automatic" inflow of funds. The bonuses were withheld in the regional company as a debenture loan. As long as the sales increased the amount of those loans increased. This occurred without any special reconsideration on the part of the ICA retailers, as opposed to the usual procedure when capital is invested in a venture. The same thing could be said about the growth of equity through profitability when the regional company had market based selling prices and relative cost advantages.

The common feature of these factors also is that the "automatic" inflow of funds only occurs when the sales increase. This is in itself a strong incentive to stimulate growth. It also means that one must be extremely careful when trying to generalize the results obtained from the study of ICA to other companies.

The secondary objective concerns the comparison of two different models for explaining the importance of ownership form in a company. The perhaps most important lesson from the structural model is the interaction of the operational and financial factors when explaining the importance of ownership form and the need to consider the characteristics of the product market. Perhaps the most important lesson from the

agency model is that it is possible to classify a set of heterogenous empiric observations and identify general problems as predicted by the model. One might suspect that the agency model with its focus on individual contracts and absence of emphasis on organizational factors, is best suited to analyze companies where those factors are not very apparent. This study, however, shows that it can also be meaningful when analyzing a company, which is characterized by a high degree of continuity in composition of business portfolio, organizational and financial structures.

The focus of the agency model on a small number of factors limits its usefulness in certain aspects. Several factors that were emphasized in the structural model, e.g. operational factors and the characteristics of the product market, receive very little attention in the agency model. There are also important differences between predictions based on the model and my data concerning specific characteristics of ownership forms. It is possible to overcome some of these difficulties through small alterations of the model.

I have studied the contracts on a detailed level and included the forms of transferring the residual to the residual claimants in the analysis. I have shown that different forms to transfer the residual can have different tax consequences and that it is necessary to make this distinction in a detailed analysis. There remain differences, however, between the model and the data in other important aspects.

There are also some other observations of the agency model as such. The contracts show formally a wide variety. It could be misleading to group all kind of contracts together. The parties of the contracts are often juridical persons. It could be misleading to analyze the contracts as if the parties always were individuals. There are mutual dependencies between contracts specifying the residual rights, the decision process and other "contracts" dealing with primarily operational

issues. It could, furthermore, be misleading always to take the operations as given when discussing questions of ownership.

In my opinion the agency model will play a less dominant but more integrated role in future research on different ownership forms.

Litteraturförteckning

- ALCHIAN A.: Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. Journal of Political Economy 58. 1950.
- ALCHIAN A./DEMSETZ H.: Production, Information Costs and Economic Organization. The American Economic Review 62. 1972.
- BACK R./WIRSÄLL N-E.: Koncentrationstendenserna inom svenskt näringsliv - positiva och negativa konsekvenser. Stencil. 1973.
- BAIMAN S.: Agency Research in Managerial Accounting: A Survey. Journal of Accounting Literature. Volume 1 1982.
- BERLE A.A./MEANS G.C.: The Modern Corporation and Private Property. Macmillan. 1932.
- BUCKLIN L.: A Theory of Distribution Channel Structure. 1967.
- BUCKLIN L.: Competition and Evolution in the Distributive Trades. 1973.
- BERTMAR L. m fl.: Löner, lönsamhet och soliditet. Särtryck ur SOU 1979:10.EFI.
- BERTMAR L./MOLIN G.: Kapitaltillväxt, kapitalstruktur och räntabilitet - en analys av svenska industriföretag. EFI. 1977.
- CLARK R.: Agency Costs versus Fiduciary Duties. In Pratt J./Zeckhauser R. (Ed.): Principals and Agents: The Structure of Business. Harvard Business School Press. 1985.
- COASE R.: The Nature of the Firm. Economica. Nov. 1937.
- COPELAND T./WESTON F.: Financial Theory and Corporate Policy. 2nd Edition. Addison-Wesley 1983.
- CYERT R./MARCH J.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs. 1963.
- DONALDSON G./LORSCH J.: Decision Making at the Top. The Shaping of Strategic Direction. Basic Books. 1983.
- FALK T./JULANDER C-R.: Research on Consumer Goods Distribution in Sweden. Ur Falk T./Julander C-R. (Red.): Current Trends in Distribution Research. International Journal of Physical Distribution & Materials Management. Vol. 13. 1983.

- FAMA E.: Agency Problems and the Theory of the Firm.
Journal of Political Economy 88. No 2. April 1980.
- FAMA E./JENSEN M.: Separation of Ownership and Control.
Journal of Law & Economics. Vol. XXVI (June 1983).
- FAMA E./JENSEN M.: Agency Problems and Residual Claims.
Journal of Law & Economics. Vol. XXVI (June 1983).
- FRIEDMAN M.: Essays in Positive Economics. The University of
Chicago Press. 1953.
- FURUBOTN E./PEJOVICH S.: Property Rights and Economic
Theory: A Survey of Recent Litterature. Journal of
Economic Litterature. 1972.
- HEDLUND G. m fl: Institutioner som aktieägare. Förvaltare?
Industrialister? Klippare? SN&S. 1985.
- HÄGG I/WIEDERSHEIM-PAUL F./ARONSSON L.: Att arbeta med
modeller inom företagsekonomin. Liber. 1977.
- JENSEN M./MECKLING W.: Rights and Production Functions: An
Application to Labor-Managed Firms and Codetermination.
Journal of Business 52. No.4. Oct. 1979.
- JENSEN M./MECKLING W.: Theory of the Firm: Managerial
Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Journal
of Financial Economics 3 (1976).
- JENSEN M./SMITH C.: Stockholder, Manager, and Creditor
Interests: Applications of Agency Theory. In
Altman E./Subrahmanyam M. (Ed.): Recent
Advances in Corporate Finance. Richard D. Irwin. 1985.
- JENSEN O.H./ JOHANSSON S-E.: Företagets
finansieringsproblem. Prisma 1969.
- JOHANSSON S-E.: Ekonomiska bedömningar av företag och
investeringar. Awe/Gebbers. 1973.
- JOHANSSON S-E.: Skattekrediter, soliditetsmått och
kreditrisk. Affärsvärlden 25/26 1976.
- JOHANSSON S-E.: Kapitalmarknaden i svensk ekonomi. Betänkande
av kapitalmarknadsutredningen. Bilaga 2. SOU 1978:13.
- JOHANSSON S-E.: Grosshandelns kapital- och lönsamhetsproblem.
Ur Hammarkvist K-O och Wirsäll N-E (Red.): 80-talets
grosshandel. MTC och Liber. 1980.
- JOHANSSON S-E.: Företagets lönsamhet, finansiering och
tillväxt. Mål, samband och mätmetoder.
Studentlitteratur. 1983.

- JONNERGÅRD K.: Federativa processer och administrativ utveckling. En studie av federativa kooperativa organisationsformer. Lund Univ. 1988.
- JULANDER C-R.: Extrapriser och veckoannonser. Effekter av dagligvaruhandelns SA/VA-aktiviteter. EFI. 1984.
- KYLEBÄCK H.: Konsumentkooperation i strukturomvandling. Del 1 1946-1960. Minab/Gotab. 1983.
- MATTSSON L-G.: Integration and efficiency in marketing systems. EFI. 1969.
- MOE T.: The New Economics of Organization. American Journal of Political Science 28. 1984.
- NILSSON J.: Den kooperativa verksamhetsformen. Studentlitteratur. 1986.
- NYGREN E.: De frivilliga sammanslutningarnas tid. Bilder ur lanthandelns historia. ICA-Förlaget. 2:a uppl. 1965.
- ORRE B.: ASK En epok i svensk partihandel. Effkå Information. 1985.
- PERROW C.: Complex Organizations. A Critical Essay. Random House. Third Ed. 1986.
- PORTER M.: Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press 1980.
- RODHE K.: Föreningslagen. 1951 års lag om ekonomiska föreningar. LTs förlag. 7:e uppl. 1982.
- SCHUSTER W.: Ägandeformer och företagets tillväxt - en studie av de gemensamt ägda ICA-företagen från agentteoretiska utgångspunkter. Stencil HHS. 1987.
- SIMON H.: Administrative Behavior. Macmillan. 1947.
- SKÅR J.: Kooperativa företag: det kooperativa företaget och dess särart. I SOU 1981:54 (Kooperationsutredningen).
- STÅHL I.: Ägarformer och företagsbeteende i den svenska blandekonomin. Ägarmakt på avskrivning. SNS 1979:2.
- STERN L./EL ANSARY A.: Marketing Channels. Prentice-Hall. 2nd Edition. 1982.
- SWARTZ E.: Begreppet federativ organisation belyst i ett organisationsteoretiskt, juridiskt och empiriskt perspektiv. EFI Research Report 1987.
- TIBERG H.: Mellanmansrätt. Almqvist & Wiksell. 5:e uppl. 1977.

- TRONÉT B.: Kooperativt kapital. Konsumentkooperativa finansieringsformer och finansieringsproblem 1946-1978. Rabén & Sjögren. 1979.
- TÖRNQVIST G.: Kostnadsanalys och prissättning i detaljaffärer. Skrifter utg. av Affärsekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. 1. 1929.
- WERDING J.: Affärsbankernas räntabilitet, soliditet och tillväxt: en empirisk studie av de svenska affärsbankerna 1959-1977. Handelshögskolan i Stockholm 1979.
- WILLIAMSON O.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press. 1975.
- WIRSÄLL N-E.: En man och hans idé. ICA-rörelsen. ICA Hakon. 1983.
- WIRSÄLL N-E.: Handelns förnyelse. ICA-Förlaget. 2:a uppl. 1986.
- WIRSÄLL N-E.: Den omöjliga idén blev verklighet. ICA-Förbundet. 1988.
- ÖSTMAN L.: Resultatansvar och finansiella beslut. EFI:s årsbok. 1984.
- Övrigt material:
- Affärsekonomi 1949:8. Särtryck. Wirsäll N-E.: Den nya Hakongiven.
- Affärsekonomi 1950:18. Wirsäll N-E.: Varudistributionen under debatt och omformning.
- Affärsvärlden 1988:17
- SOU 1955:16 Pris och prestation i handeln. Varudistributionsutredningens betänkande.
- SOU 1968:6 Strukturutveckling och konkurrens inom handeln. Koncentrationsutredningen IV.
- SOU 1975:6 Distributionsutredningen.
- Svensk Dagligvaruhandel 82-83. Fri Köpenskap.
- Svensk Dagligvaruhandel 87-88. Fri Köpenskap.
- Årsredovisningar:
- | | |
|------------------|-----------|
| AB Hakon Swenson | 1948-1971 |
| ICA Hakon AB | 1972-1987 |
| AB Eol | 1948-1971 |
| ICA Eol AB | 1972-1987 |

Ekonomiska utredningar m m från ICA-Rörelsen:

Hakonbolaget - köpmännens inköpscentral. Medlemsbok. 1948.

Med blicken mot framtiden - synpunkter på inköpscentralens kapitalförsörjning ("Framtidsutredningen"). 1954.

Hakonskoncernens finansiering ("Finansieringsutredningen"). 1961

PM. ICA-Rörelsens finansiering. Svensson. 1964.

Kapitalbehov och kapitaltillgång ("Ekonomiutredningen"). 1966.

Protokoll från Ägandekommittens sammanträden:

691104
700122
700317
700421
700616
700817
701203
710119
711028
711111

Presentation av och kommentarer till Ägandekommitténs betänkande. 720210.

PM. Byte av aktier i regionföretagen. 1972.

PM beträffande ökning av aktiekapitalet i ICA Inköpscentralernas AB samt värderationen mellan aktierna i HS, Eol och SV vid utbyte av en viss del av aktierna i inköpscentralerna mot aktier i ICA. 1972.

Frågor och svar omkring förslag till ICA-stadga. 1972.

PM. Synpunkter på ICA AB:s och regionföretagens kapitalbildning. 1975.

PM. Vissa medlemmars förvärv av regionföretagsaktier. 1975.

ICA-Rörelsens kapitalbehov ("Kapitalutredningen"). 1975.

Vår samlade ICA-linje. 1982.

EFI publikationer sedan 1986:

Albert, L., Fredriksson, O. Effektivisering av golvbranschen. En studie av struktur och lönsamhet samt några ideer till förändringar. Research report.

Almkvist, B., Företagspåverkan och insatsvilja. Research report

Andersson, B., FoU-verksamhet och resursallokering. Research report

Aspling, A., Företagsdemokrati och MBL.

Bergman, L., Åkerman, J., Förbränning eller återvinning? En samhällsekonomisk analys av olika sätt att behandla hushållsavfall. Research report

Björkegren, D., Företagsledarutbildning - en fallstudie.

Brunsson, N., Politik och ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning. Doxa Ekonomi.

Brytting, T., Löwstedt, J., Organisationsfrihet, visst finns den!

Davidsson, P., Tillväxt i små företag - en pilotstudie om tillväxtvilja och tillväxtförutsättningar i små företag.

Hammarqvist, K-O., Distribution i förändring - tankar kring informationsteknologi och effektivitet.

Holmberg, I., Företagsledares mandat - ett koncernledningsuppdrag påbörjas. EFI/Studentlitteratur

Hörngren, L., On Monetary Policy and Interest Rate Determination in an Open Economy.

Hörngren, L., Vredin, A., The Foreign Exchange Risk Premium: A review and some evidence from a currency basket system. Research report

Krusell, P., The Demand for Money in Sweden 1970 - 1983. Research report

Lundgren, A., Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelse-arbetets villkor i stora företag.

Löwstedt, J., Automation eller kunskapsproduktion?

Mufindiprojektet, working paper:

Håkansson L., (ed) Planning Processes, Environment and Socio-Economic Impact.

Rombach, B., Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi. Doxa Ekonomi

Rydvist, K., The Pricing of Shares with Different Voting Power and the Theory of Oceanic Games.

Thimrén, C., Imperfectly Competitive Markets for Exhaustible Resources - A Game-Theoretic Approach. Research report

Westlund, A., Törnqvist, B., On the Identification of Time for Structural Changes by Mosumsq and Cusumsq Procedures. Research report

1987

Andersson, T., Ternström, B., Private Foreign Investments and Welfare Effects: A comparative study of five countries in southeast Asia. Research report

Andersson, T., Ternström, B., External Capital and Social Welfare in South-East Asia. Research report

Benndorf, H., Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system. EFI/MTC

Bergman, L., Mäler, K-G., Ståhl, I., Överlåtelsebara utsläppsrätter. En studie av kolväteutsläpp i Göteborg. Research report

Björkegren, D., Mot en kognitiv organisationsteori. Research report

Claesson, K., Effektiviteten på Stockholms Fondbörs

Davidsson, P. Growth Willingness in Small Firms. Entrepreneurship - and after? Research report

Engshagen, I., Finansiella nyckeltal för koncern versus koncernbolag. En studie om finansiella måttal. Research report

Fredriksson, O., Holmlöv, P.G., Julander, C-R., Distribution av varor och tjänster i informationssamhället.

Hagstedt, P., Sponsring - mer än marknadsföring. EFI/MTC

Järnhäll, B., On the Formulation and Estimation of Models of Open Economies. Research report

Kylén, B., Digitalkartans ekonomi. Samhällsekonomiska modeller för strategiska val. Delrapport 2 i "Nordisk Kvantif"

Lundgren, S., Elpriser: Principer och praktik. Research report

Schwarz, B., Hederstierna, A., Socialbidragens utveckling - orsaker eller samvariationer? Research report

Schwartz, E., Begreppet federativ organisation belyst i ett organisationsteoretiskt, juridiskt och empiriskt perspektiv. Research report.

Westlund, A.H. Öhlén, S., Business Cycle Forecasting in Sweden; A problem analysis. Research report

1988

Andréasson, I-M., Costs of Controls on Farmers' Use of Nitrogen. A study applied to Gotland.

Björkegren, D., Från slutet till öppen kunskapsproduktion. Delrapport 3 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björkegren, D., Från tavistock till Human-relation. Delrapport 4 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björklund, L., Internationell projektförsäljning. En studie av ad hoc-samverkan mellan företag vid internationella projekt. Research report

Bojö, J., Mäler, K-G., Unemo, L., Economic Analysis of Environmental Con-

sequences of Development Projects. Research report

Brynell, K., Davidsson, P., Det nya småföretagandet? - en empirisk jämförelse mellan små high-tech företag och konventionella småföretag. Research report

Dahlgren, G., Witt, P., Ledning av fusionsförlopp. En analys av bildandet av Ericsson Information Systems AB.

Forsell, A., Från traditionell till modern sparbank. Idé organisation och verksamhet i omvandling. Research report

Hirdman, V., The Stability and the Interest Sensitivity of Swedish Short Term Capital Flows. Research report

Hultén, S., Vad bestämmer de svenska exportmarknadsandelarnas utveckling?

Häckner, J., Biobränslenas konkurrenskraft i ett framtida perspektiv. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., If the Supreme Court had Known Option Theory: A Reconsideration of the Gimo Case. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., The Gimo Corporation Revisited: an exercise in Finance Theory. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., Valuation of Debt and Equity Through One- and Two-State Contingent Claims Models - with an Application to a Swedish Court Case. Research report

Jonung, L., Laidler, D., Are Perceptions of Inflation Rational? Some Evidence for Sweden. Research report.

Lagerstam, C., Business Intelligence. Teori samt empirisk studie av elektronik- och bioteknikbranschen i Japan. Research report

Liljegren, G., Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer. Industriell försäljning i nätverksperspektiv.

Näslund, B., Några synpunkter på börsfallet i oktober 1987. Research report

Olsson, C., The Cost-Effectiveness of Different Strategies Aimed at Reducing the Amount of Sulphur Deposition in Europe. Research report

Philips, Åke, Eldsjälar. En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Sellstedt, Bo, Produktionsstrategier. En diskussion med utgångspunkt från litteraturen. Research report.

Skogsvik, K., Prognos av finansiell kris med redovisningsmått. En jämförelse mellan traditionell och inflationsjusterad redovisning.

Wahlund, R., Skatteomläggningen 1983 - 1985. En studie av några konsekvenser. Research report

Wahlund, R., Varför och hur olika svenska hushåll sparar. Research report

Vredin, A., Macroeconomic Policies and the Balance of Payments.

Åkerman, J., Economic Valuation of Risk Reduction: The Case of In-Door Radon. Research report.

1989

Björkegren, D., Skönhetens uppfinnare
Research report

Carlsson, A., Estimates of the Costs of Emission control in the Swedish Energy Sector. Research report

Lagerstam, C., Jämförelse av skydd med samlad valuta/aktieoption och skydd med separata aktie- och valutaoptioner samt härledning av optionspriser. Research report

Löwstedt, J., Föreställningar, ny teknik och förändring. Tre organisationsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv. Doxa Förlag