

BJÖRN EDSTA

NILS ERIC NÄSLUND

# SISTA STRIDEN FÖR COOP



ULTIMA ESPERANZA BOOKS

ISBN 978-91-981942-3-4

© Björn Edsta och Nils Eric Näslund

Stockholm 2014

Omslagsfoto: Peter Cederling

Utgiven av Ultima Esperanza Books

Författarna har tidigare gett ut:

**Björn Edsta**

*Jonas & Robert of Oriflame* (Ekerlids 2008),  
*Hakon Swenson - mannen bakom ICA* (Atlantis 2012) och  
*Han gjorde Mercuri världsledande* (Ekerlids 2013)  
*Thunholm, Swenson och Persson* (Bokförlaget Mormor 2014)

**Nils Eric Näslund**

*Så lyckas man i livsmedelsaffärer* (2009)  
*Evergreens i butikshyllan* (2012)

# INNEHÅLL

## FÖRORD

Ordförande Sundströms utmaning  
Hur har det gått och hur går det för Coop?  
Varför blev det så här?  
Marknaden och konkurrenterna  
Varifrån kom de kooperativa idéerna?  
Så skapades KF och Coop  
Kooperativa tankar i världen  
Framåtblickar – hur överleva med framgång?

## EFTERORD

### BILAGOR

De kooperativa principerna, Utdrag ur stadgar från 2012  
Ordförande i KF:s styrelser sedan 1987, Verkställande direktörer i KF sedan 1984.  
Styrelseledamöter i Coop Sverige AB 2013  
Affärshändelser 1988-2013. Uttalanden i KFs årsredovisningar 2001-2012 av ordförande  
Frågor till och svar från panelen  
Namn, definitioner och ordförklaringar

### KÄLLOR

Expertpanel, utredningar, litteratur, information från KF och tidningsartiklar

## FÖRORD

**Kooperativa Förbundet** är ett av Sveriges äldsta och bäst kända företag. Förankringen är stark hos svenska folket där nästan halva den vuxna befolkningen är medlemmar. Därigenom är över tre miljoner människor också ägare av Coop.

Detta gör Coop helt unikt på den svenska marknaden. Även i ett internationellt perspektiv intar Coop Sverige en särställning med sitt stora medlemstal i förhållande till befolkningen.

Den grundläggande affärsidén är utomordentligt sympatisk. Företaget styrs av sina kunder i egenskap av ägare. Dessutom skall en del av vinsten återgå till dem i förhållande till deras inköp. I alla fall enligt grundprincipen.

De kooperativa värderingarna är, förutom deltagande och ömsesidighet, självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa, solidaritet, hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra.

Under första hälften av 1900-talet byggde konsumentkooperationen upp en stark verksamhet i Sverige. Det skedde genom föreningsägda butiker, fabriker och varuhus och med en tidig modernisering av butiksnätet till självbetjäning. I bakgrunden fanns det omfattande medlemsinflytandet och ett starkt fackligt och politiskt stöd.

Vid sidan av de kooperativa föreningarna kom också konsumentkooperativa initiativ på flera områden. De gällde främst bostäder, byggande, försäkringar, begravingar, bensin- och oljeförsäljning samt resor. Därmed blev HSB, Riksbyggen, Folksam, Fonus, olje- och bensinföretaget OK och Reso tillsammans med KF med anslutna föreningar och företag delar av konsumentkooperationen.

Det finns även andra liknande former för samverkan som producentkooperativ, ömsesidiga kooperativ (som föräldrakooperativa daghem), personalkooperativ, bostadskooperativ, energikooperativ (som för vindkraft), kooperativa banker samt sociala kooperativ. Även ICA har kooperativa drag, där verksamheten startade med att handlarna ägde sin inköpscentral och fortfarande är huvudägare.

I fortsättningen kommer det att handla om KF och Coop samt de företag och föreningar som inom den ramen driver detaljhandel.

KF ägs av de olika konsumentföreningarna, är en ekonomisk förening och moderbolag i KF-koncernen. Där är Coop Sverige dotterbolag och driver 60 procent av detaljhandeln. De övriga 40 procenten svarar de fristående föreningarna för.

Ännu till mitten på 1960-talet var konsumentkooperationen ledande

inom dagligvaruhandeln. Därefter har den ständigt förlorat marknadsandelar och haft stora svårigheter att nå lönsamhet. Organisationsförändringar, ledningsbyten, namnskiften, företagsköp, utförsäljningar och omorienteringar har prövats men inget har kunnat vända den negativa utvecklingen.

Är konsumentägandet en verklig tillgång eller är det en vanlig affärsidé bland andra? Varför lyckas inte Coop? Vilka är förutsättningarna att Coop ska klara sig bättre i framtiden? Och hur länge räcker pengarna i försöken att nå framgång?

Vi söker svar på frågorna och granskar den kooperativa affärsverksamheten de senaste 25 åren.

Skall man förstå marknaden och vart Kooperationen är på väg kan det vara bra att veta var den kommer ifrån. Därför ger vi som bakgrund en beskrivning av hur konkurrensen inom dagligvaruhandeln utvecklats och berättar om hur de kooperativa idéerna var ett framgångskoncept i Sverige i nästan sjuttio år.

Våra källor är årsredovisningar, biografier, rapporter, tidningsartiklar och intervjuer. Till de senare hör de enkätsvar vi fått från den panel som vi bildat av personer med omfattande dagligvaruerfarenhet. De har tidigare varit anställda i ledande befattningar inom Kooperationen, hos dess konkurrenter eller leverantörer.

Storå och Skebokvarn i september 2014.

Björn Edsta

Nils Eric Näslund

## **Ordförande Sundströms utmaning**

Det är sensommar 2013 när KFs nye styrelseordförande Anders Sundström berättar om hur han vill vända konsumentkooperationens negativa utveckling. Det är inget lätt uppdrag. Egentligen har alla företrädarna misslyckats sedan framgångarna började ta slut i inledningen av 1970-talet.

Anders Sundströms budskap är att han vill satsa på den förlustbringande dagligvaruhandeln och fortsätta att sälja ut annan verksamhet. Hade det inte varit KF hade en ny ledning kanske gjort tvärtom och gjort sig av med det som går sämst. Men nu rör det sig om det som är konsumentkooperationens kärnverksamhet.

Och för att få kapital att driva denna vidare skall annat säljas. Och på samma sätt har tidigare ledningar gjort.

**KF byggde i början** av 1900-talet upp egna fabriker för att överhuvudtaget få tillgång till varor, då många grossister vägrade att leverera till Kooperationen. Företagen växte sedan och kom att omfatta allt fler områden, blev framgångsrika och gav KF en betydande konkurrenskraft.

Men när den kooperativa detaljhandeln tappade mark och lönsamheten försvagades blev det nödvändigt att sälja ut tillverkningsföretag och fastigheter. Nu är även resterande företag utanför dagligvaruhandeln till salu. Det gäller ytterligare fastigheter men även förlag och bokhandel som Norstedts och Akademibokhandeln.

Liksom de flesta nytillträdde företagsledare vill Anders Sundström skära i kostnaderna. Här handlar det om en halv miljard på två år och att 200 personer skall lämna den centrala administrationen. KF blir en renodlad ägarorganisation med fokus på ägarstyrning och förbundsfrågor.

Anders Sundström har i sin tidigare affärsverksamhet inom bank- och försäkring riktat in sig på centralisering och det är den väg han vill gå även när det gäller detaljhandel. Genom det nya bolaget Coop Sverige AB vill Sundström skapa ”en stark och effektiv strategisk styrning av Coop i hela landet, samtidigt som de lokala konsumentföreningarna behåller butiksägande och drift”. Detta räknar han med skall stoppa Coops negativa trend och säkra en uthållig lönsamhet.

”Genom Coop Sverige kan vi ta tillvara den kraft och potential som finns i den samlade konsumentkooperationen. Med en gemensam central styrning, kostnadseffektiv organisation och lokalt förankrad drift ger vi våra konkurrenter en match, säger KFs styrelseordförande Anders Sundström i ett pressmeddelande.

Exakt vad han menar med denna kraft och potential säger han inte. Men det fanns faktiskt en enorm kraft och potential en gång i tiden och det är den många medlemmar fortfarande drömmer om.

## **Inte längre unik**

I KFs barndom betonades att varorna skulle vara bra och priserna korrekta. Till detta kom återbäringen som en viktig faktor. Idag är detta inget unikt för Kooperationen. Coop har inte bättre varor, lägre priser, bättre service och tillgänglighet än andra dagligvarukedjor.

Ledningen prövar en ny bonus istället för återbäringen och blir därmed än mer lik konkurrenterna. Så vad gör Coop unikt? Ja medlemskapet med det formella inflytandet. Men vad är det värt om det inte utnyttjas av den stora gruppen medlemmar? Känner Coopmedlemmar mera inflytande över Coop än ICAs kunder tycker sig ha över ICA-butiken?

Kommer konsumentkooperationens betoning av ekologiska produk-



ter och miljömärkta varor, samt vissa solidariska engagemang att vara tillräckliga för att på allvar få medlemmarna att välja Coop istället för de övriga livsmedelsbutikerna?

”Konsumentkooperationens uppdrag är att skapa ekonomisk nytta för medlemmarna samtidigt som man aktivt bidrar till ett hållbart samhälle för människor och miljö. Här finns flest ekologiska produkter”, skrev KF redan för femton år sedan och berättade att man stod för nästan hälften av den svenska livsmedelshandelns försäljning av ekologiska varor. Idag är det osäkert om Coop har en så hög andel.

Sedan finns solidaritet med bland annat angelägna kooperativa engagemang kring fattigdomsbekämpning i utsatta områden utanför Sveriges gränser. Viktiga insatser, anser säkert de medlemmar, som känner till arbetet. Men blir det också ett argument för dem att handla hos Coop?

Är det viktigt att sponsra knattelag och allsvenska fotbollslag? Vad betyder konkurrenternas sociala engagemang? Och har detta någon betydelsefull roll i kampen om marknaden?

### **Affärspressen kritisk**

När styrelseordföranden Anders Sundström i augusti 2013 presenterade sin nya organisation för KF vill han samla all dagligvaruhandel under Coop Sverige med en regional organisation. Han vill sälja övrig verksamhet och spara en halv miljard. Och han säger att KF sen skall ge konkurrenterna en match. Detta är inte alla övertygade om.

”Krisen i den kooperativa matbutiken tilltar”, skriver *Svenska Dagbladet* den 31 augusti 2013. I artikeln säger professor Ulf Johansson att KFs existens är hotad och konstaterar att det väl bara är SAS och KF som kan förlora tre miljarder på två år och ändå fortsätta. Han har länge följt Kooperationen och anser att Sundströms största dilemma är att det från ett kundperspektiv inte finns något som talar för en Coopbutik:

”ICA har bättre service, bättre eller likvärdiga varor och bättre standard på butikerna.” Analytikern Stefan Nelson på SEB är inne på samma linje:

”Coop har generellt haft för höga priser och ICA-butikerna har ett bättre kundbemötande och ett mer lokalt anpassat erbjudande.” Han pekar också på ett framgångskoncept hos ICA, att varje ICA-handlare är ”en fristående företagare med egna incitament för att nå framgång”.

”Visst kan det vara bra med renodling som man satsar på nu”, konstaterar Ulf Johansson men tillägger att det sa man inom KF redan för 20 år sedan.

”Och det har inte hänt mycket sedan dess.”

Ekonomiskribenten Per Lindvall kommenterade Anders Sundströms satsning i nummer 36 av tidskriften Fokus 2013:

”Bildandet av Coop Norden med svenska KF som drivande i början av 2000-talet var ’det stora språnget’. I likhet med Maos satsning blev Coop Norden ett finansiellt och organisatoriskt fiasko och den organisationen löstes upp 2008.”

Han konstaterar att KF inte har hämtat sig efter detta och stadigt tappat mark gentemot konkurrenterna ICA och Axfood.

”Men viktigare är”, skriver han, ”att lönsamheten har körts i botten och den finansiella ställningen har blivit alltmer ansträngd efter de senaste årens miljardförluster. På två år har KF-koncernens egna kapital nästan halverats, från 6.7 miljarder kronor vid utgången av 2010 till 3,7 miljarder vid det senaste årsskiftet. Soliditeten har halkat under 20 procent och kassaflödet är mycket ansträngt.”

Om man inte lyckas vända utvecklingen ser Lindvall bara en livlina kvar och det är Konsumentföreningen Stockholm:

”Den driver inga egna butiker utan ägnar sig åt olika jippon men de sitter på ett jättelikt kapital på runt åtta miljarder kronor. Det är ingen dålig livlina men hur mycket pengar som än skjuts till så kommer de en dag att ta slut om inte KF får ordning på sina grundläggande problem.”

## **Ledarskap och kundanpassning**

I februari 2014 håller Anders Sundström ett anförande med rubriken ”Företaget som den gode samhällsmedborgaren”.

Han pekar på en stark förskjutning i samhället från producentmakt till konsumentmakt. Det gör att många framgångsrika företag bygger in starka värderingar, som skall tilltala engagerade konsumenter. Företagen tar samhällsansvar genom att stå för de värden som kunden förväntar sig när det gäller exempelvis personalpolitik och miljöengagemang.

”De kundägda företagen kan klara sig, men det räcker inte med att vara kundägd, man måste vara bra, säger Anders Sundström och anser att Coop kan klara detta men då måste framförallt två saker bli bättre:

”För det första är det ledarskapet och för det andra är det anpassning till kunderna. De tidigare ledningarna har inte ägnat sig åt sina huvuduppgifter utan gjort sådant som varit roligare.”

Anders Sundström ser positivt på franchisetagarna inom kooperationen och räknar med att deras ledarskap även tillför övriga butiker viktiga erfarenheter. Men mer än så vill han inte säga om deras roll.

## Nöjd med måttlig förlust

När Anders Sundström i mars 2014 presenterar KFs resultat för 2013 verkar han ganska nöjd och förklarar att det är ett viktigt steg men en bra bit kvar till långsiktig och uthållig lönsamhet. Han säger att resultatet ligger i linje med förväntningarna. Omsättningen steg med 0,7 procent till 34 180 miljoner kronor. Sundström anser att det blev en ”måttlig” förlust på 14 miljoner efter skatt jämfört med förlusten året innan på över två miljarder. I årets resultat ingår dock bland annat en reavinst på över 700 miljoner efter fastighetsförsäljning.

Han förklarar att ”de kraftfulla åtgärder” som genomförts de senaste åren börjar ge effekt och vill fortsätta med ”att optimera verksamheten så att den blir kostnadseffektiv”. Och han vill investera i utvecklingen av Coop Sverige AB.

I KFs bokslut framgår att Coop behöver mer pengar för att investera i logistik och IT och för att förnya butiksbeståndet i framför allt Stockholmsområdet. Konsumentföreningen Stockholm går nu in med 1,5 miljarder kronor som tillförs 2014 och 2015 och blir ägare av cirka en tredjedel i Coop Sverige AB.

Dagens Nyheters börskommentator Pia Gripenberg undrar i sin krönika 17 mars 2014 vad övriga ägare tycker om det och frågar:

”Är Coop inte värt mer? Och vad tycker Konsum Stockholms 750 000 medlemmar om investeringen?”

Hon noterar att vi inte vet svaren. För 1,5 miljardersaffären har inte krävt att kooperationens medlemmar sagt ja, utan har gjorts upp av KFs ordförande Anders Sundström och Konsum Stockholms vd Lars Ericson.

”Rimligen har styrelserna gett sina klartecken”, skriver Gripenberg samt nämner ledamöternas kopplingar till fackföreningsrörelsen och andra kooperativa företag. Hon konstaterar:

”Eftersom de här personerna är beroende av varandra för sin försörjning har de svårt att gå emot förslag, bra och dåliga, som förankrats hos ledande personer.”

## Om ett börsbolag sköts så

I sin krönika skriver Pia Gripenberg även om konsumentkooperationens stämmor och att de med sina tre miljoner ägare borde locka till stormöten à la 1970-talet.

Men att det inte är så.

”Ännu värre; de medlemmar som är utvalda att gå på stämmorna ifrågasätter inte ens, med få undantag, varför Coop går dåligt. Hade ett liknande börsbolag redovisat förluster år efter år hade styrelsen suttit och hukat i bänkraderna inför aktieägarnas vrede.”

Hon skriver vidare, att ett sådant börsbolag inte hade lämnat aktieutdelning, och hon jämför sedan Coops återbäring på 886 miljoner till 1,7 miljoner aktiva medlemmar med ICAs bonus på 750 miljoner till 4,1 miljoner aktiva kunder.

När återbäringen återinfördes var det för att knyta fler av medlemmarna som fasta kunder till Coop men det har man inte lyckats med.

### **Bilden av ordföranden**

När Anders Sundström tog över som ordförande i KF och Coop uppfattades han av många som en lugn och pålitlig socialdemokrat med ledande befattningar inom Sparbanksrörelsen och Folksam. Båda med folkrorelsetraditioner. Han visade utåt inga maktfasoner och sågs säkert som en ödmjuk tjänare i vingården. Och det är säkert också den bilden han själv vill ge när han på trygg norrländska i mars 2014 försvarar sin lönehöjning på en miljon kronor i styrelsearvode för Swedbank med att han aldrig har löneförhandlat.

Att detta sker samtidigt som Coop går ut och meddelar att återbäringen försvinner har Anders Sundström tydligen inget problem med. Han funderar inte över hur en ledare för en kooperativ organisation med solidariska mål kan uppfattas när den egna löneförhöjningen så kommer i fokus.

Ekonomijournalisten Carolina Neurath är däremot en av dem som ser moraliska problem för honom och andra.

”Slopåd återbäring vinner inga krig åt KF-ägda Coop” är rubriken på hennes krönika 21 mars 2014 i *Svenska Dagbladet*. Och hon börjar med att gå tillbaka ett år i tiden:

”Då snurrade en Coop-reklam på tv med en reporter som knackade dörr, på små oansenliga stugor, för att leta rätt på ägarna och ifrågasätta bonusar. Det skulle föreställa humor – för i Coop är det ju kunderna, de små stugägarna, som får bonus. Inga högavlönade pampar.”

Neurath skriver vidare:

”Ett år senare, har det med facit i hand visat sig vara precis tvärtom. När Coopägaren KFs ordförande Anders Sundström sparkade dåvarande vd:n Frank Fiskers fick han med sig ett avgångsvederlag på 11 miljoner kronor. Totalt kunde KFs vd summera ersättningen för sina två år i det

blödande bolaget till 31 miljoner kronor. Här fanns alltså visst de högavlönade cheferna.”

## Ny verkställande direktör

Under våren 2014 har Anders Sundström sökt efter en ny vd. Inriktningen fanns återgiven i en notis i Svenska Dagbladet:

”Nu söker jag en vd som klockan fem på morgonen vet hur förra dagen gick. Klockan sju träffar ledningen och klockan åtta kommer med åtgärder. Han eller hon ska leva med det här dagligen.”

Det blev en hon, Sonat Burman-Olsson, som närmast kommer från värsta konkurrenten ICA. Där har hon varit vice vd och finanschef, CFO, Chief Financial Officer, och tidigare haft ledande befattningar inom bland annat Electrolux, British Petroleum och Siemens. Hon är civilekonom och även utbildad i Retail Management vid Oxford och Harvard. I *icanybeter* förklarar Anders Sundström de mest prioriterade uppgifterna för den nya vd:n så här:

”Det är två saker. För det första måste vi förflytta oss närmare kunden och kundmötet måste förbättras. Nummer två är att bli ännu mer attraktiva för leverantörerna.”

I maj betalar Sonat Burman-Olsson in medlemsavgiften i Coop på hundra kronor och inleder sitt arbete som vd. Det sker nu efter de sex månader, som hon fått vänta med ny anställning efter övergången från konkurrenten ICA.

I *Dagens Nyheter* 29 maj 2014 konstaterar Sonat Burman-Olsson att det är en stor utmaning att vända ett bolag som har problem och att förändringarna förmodligen kommer ”att svida lite här och där” men att ”det inte handlar om att köra över någon”.

Hon har tidigare sagt att ”KF och Coop är i en stor förändringsprocess mot att bli en dagligvaruaktör med god lönsamhet”. Det blir inte någon programförklaring än, men hon säger att hennes ambition är att Coop skall finnas där kunderna finns, vilket bland annat innebär mer försäljning över internet.

Inte så överraskande ”brinner hon för matkvalitet” och mottot för henne är bra, prisvärda, ekologiskt hållbara varor.

*Icanybeter* skriver den 5 september 2014 om Sonat Burman-Olssons första hundra dagar, konstaterar att smekmånaden är över och att hon inte ger några intervjuer än. Den första tiden har hon ägnat åt en stor studieresa med besök hos föreningar och i butiker. I artikeln beskrivs den som ”en av de mest avgörande kartläggningar en vd någonsin ge-

nomfört inom svensk detaljhandel”. Tidningen sammanfattar hennes fem viktigaste utmaningar som IT och logistik, butiksnätet, försäljningen, få med sig organisationen samt finansieringen.

Sonat Burman-Olsson får en lön på 10 miljoner kronor om året som är en fast ersättning utan rörlig del eller bonus. Företrädaren Frank Fiskers hade drygt 7 miljoner i årslön och Roland Svensson hade 1,8 miljoner år 1993, vilket i dagens penningvärde motsvarar mindre än 3 miljoner.

Det är nu sensommar 2014 men någon halvårsrapport kommer inte från Coop. Det hade annars varit intressant att höra Anders Sundström berätta om hur det har gått för Kooperationen.

Dagligvarumarknaden har till och med juni i år vuxit med 1,5 procent. ICA har ökat sin försäljning med 2 procent, Bergendahls med 3,5 procent och Axfood med 0,8 procent. Om inte Lidl och Netto har tappat enormt mycket betyder siffrorna att Coop fortsätter att förlora marknadsandelar.

## Hur har det gått och hur går det för Coop?

Konsumentkooperationen byggdes i Sverige med entusiasm, kunskap och framtidsvisioner. Under efterkrigstiden börjar problemen komma för att mot slutet av 1900-talet kräva genomgripande förändringar.

En del inom kooperationen blickar framåt och inser allvaret, medan andra ser tillbaka till en svunnen tid. Tidningen Kooperativa affärer skrev vid KFs hundraårsjubileum 1999:

”Konsumentkooperationens historia i Sverige är i grunden en framgångssaga. Under årens lopp har starka män och kvinnor tillsammans utmanat starka privata intressen”.

Men en genomgång av de senaste 25 årens årsredovisningar visar att framgångssagan är slut. Och det är högst osäkert om det finns en fortsättning, där starka män och kvinnor nu kan ”utmana starka privata intressen”.

Konkurrenterna har alla levt under samma förändringskrav som KF och Coop men visat att det går att tjäna goda pengar på den svenska dagligvarumarknaden.