

# AXFOOD 2011

ÅRSREDOVISNING OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING

# 24,2%

Andel egna märkesvaror

Rörelseresultatet ökade med 3,4 procent

Små detaljer gör stor skillnad



ÅRSREDOVISNING 2011



# Innehåll

## VERKSAMHETSBEKRIVNING

- Det här är Axfood
- Året i korthet
- 1 Vd har ordet
- 4 Axfoods affärsmodell
- 6 Axfoods styrkor
- 8 Axfoods strategi
- 12 Egna märkesvaror
- 14 Marknad och trender
- 18 Koncernöversikt
- 20 Willys
- 22 Hemköp
- 25 PrisXtra
- 26 Axfood Närlivs
- 28 Dagab

## HÅLLBARHETSREDOVISNING

- 30 Axfoods hållbarhetsmål
- 32 Axfoods ansvar
- 34 Miljö
- 37 Kunder
- 40 Leverantörer
- 41 Samhälle
- 43 Medarbetare

## ÅRSREDOVISNING

- 48 Förvaltningsberättelse
- 51 Risker och riskhantering
- 55 Bolagsstyrning
- 64 Styrelse
- 66 Bolagsledning
- 68 Rapport över totalresultat, koncernen
- 69 Kommentarer till rapport över totalresultat samt rapport över finansiell ställning
- 70 Rapport över finansiell ställning, koncernen
- 72 Rapport över kassaflöden, koncernen
- 73 Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen
- 73 Kommentarer till rapport över kassaflöden samt rapport över förändringar i eget kapital
- 74 Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget
- 75 Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget
- 76 Noter
- 99 Förslag till disposition beträffande bolagets vinst
- 100 Revisionsberättelse
- 102 Flerårsöversikt
- 104 Axfoodaktien 2011
- 106 Årsstämma
- 106 Ekonomisk information och Investor Relations
- 107 Definitioner och ordlista
- 108 GRI-tabell



**Hållbarhet** Axfood är ett av Sveriges ledande företag i dagligvarubranschen. Förmågan att ta ansvar för en hållbar utveckling är avgörande för förtroendet hos bolagets intressentgrupper. Axfood anser att hållbarhetsarbete och god ekonomi går hand i hand. Genom att driva hållbarhetsfrågorna skapas rätt erbjudande för kunderna, vilket i sin tur ger bättre affärer.



**Stark finansiell ställning och utdelning** Axfoods lönsamma utveckling har återigen skapat förutsättningar för utdelning till aktieägarna. Styrelsen föreslår en utdelning om 12 kronor per aktie. Det skulle innebära att 71 procent av resultatet efter skatt delas ut samtidigt som bolaget behåller sin finansiella styrka.

Axfood är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Miljoner kronor förkortas Mkr och tusen kronor tkr. Sifferuppgifter inom parentes avser, om inte annat anges, 2010. Data om marknader och konkurrenssituation är Axfoods egna bedömningar, om icke en specifik källa anges. Dessa bedömningar baserar sig på bästa och senast tillgängliga faktaunderlag från publicerade källor inom offentlig sektor, konsumentvarubranschen och bland konkurrenter.

Axfood rapporterar enligt riktlinjer från Global Reporting Initiative (GRI) för hållbarhetsarbete och tillämpar nivå B i rapporten för 2011.

**Vd har ordet** Resultatet för 2011 är Axfoods hittills starkaste. Det är ett kvitto på att vår strategi, som bygger på attraktiva kunderbjudanden, effektivitet, kostnadskontroll och en hög andel egna märkesvaror, fungerar. Fyra av våra fem enheter ökade sitt resultat och omsättningsutvecklingen var fortsatt stabil trots en svag marknad.



**Bolagsstyrning** Axfoods bolagsstyrning syftar bland annat till att skapa förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll, säkerställa ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan, tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan lednings- och kontrollorganen, samt att säkerställa att öppenheten gentemot ägare och kapitalmarknad blir så god som möjligt.



# Det här är Axfood

**Axfood bedriver** handel med dagligvaror inom detalj- och partihandeln i Sverige. Detaljhandeln drivs genom de egenägda kedjorna Willys, Hemköp och PrisXtra.

- Antalet egenägda butiker uppgår till 237. Därutöver samverkar Axfood med ett stort antal handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal, bland annat inom Hemköpskedjan men också under varumärken som Handlar'n och Tempo.
- Totalt samverkar Axfood med cirka 820 handlarägda butiker.
- Partihandeln drivs genom Dagab och Axfood Närlivs.
- Axfood är noterat på Nasdaq OMX Stockholm ABs Large Cap-lista.
- Huvudägare är Axel Johnson AB med cirka 50 procent av aktierna.
- Axfood har cirka 20 procents marknadsandel av dagligvaruhandeln i Sverige.

## Organisation

- Axfoods organisation kännetecknas av få beslutsnivåer och ett starkt fokus på låga administrativa kostnader. Centralt finns stora skalfördelar när det gäller funktioner som inköp, egna märkesvaror, logistik, IT, ekonomi, HR och affärsutveckling.
- De enskilda kedjornas bolagsledning har ansvaret för butiksdrift, marknadsföring samt sortiments- och prisstrategier.
- Butikschefen/handlaren ansvarar dagligen för att butiken är attraktiv, har välfyllda hyllor och ger ett positivt kundbemötande.

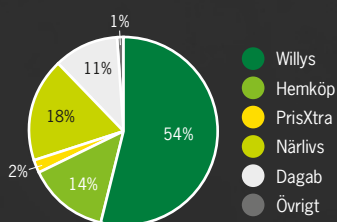




## Året i korthet

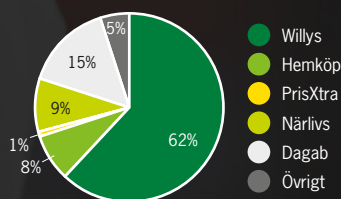
NETTOOMSÄTTNING

**34 795** Mkr  
**+1,6%**



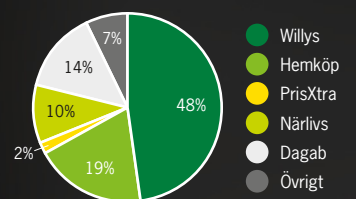
RÖRELSERESULTAT

**1 250** Mkr  
**+3,4%**



GENOMSnittligt antal anställda

**7 062** ST  
**+2,4%**







# Små detaljer gör stor skillnad

Butiken är vår scen. Varje ny dag innebär att ridån går upp för en ny föreställning. Därför krävs det att vi hela tiden är alerta och anstränger oss för att prestera det lilla extra. Det handlar om att ständigt bry sig om och förfina de små detaljerna.

Tillsammans bidrar detaljerna till att göra den viktiga skillnaden, den som gör att kunderna föredrar att handla hos oss.

ANDERS STRÄLMAN, VD OCH KONCERNCHEF

Resultatet för 2011 är Axfoods hittills starkaste. Det är ett kvitto på att vår strategi, som bygger på attraktiva kunderbudanden, effektivitet, kostnadskontroll och en hög andel egna märkesvaror, fungerar. Fyra av våra fem enheter ökade sitt resultat och omsättningsutvecklingen var fortsatt stabil trots en svag marknad. Det är en god prestation under ett år som också präglades av en offensiv etablerings- och förnyelsetakt.

# Stärkt resultat och stabil utveckling

## Nyckeltal

	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	34 795	34 260	32 378	31 663	29 189
Rörelseresultat	1 250	1 209	1 128	1 077	1 121
Rörelsemarginal, %	3,6	3,5	3,5	3,4	3,8
Resultat efter finansiella poster	1 214	1 172	1 082	1 011	1 086
Resultat efter skatt	891	862	793	737	781
Resultat per aktie, kr	16,99	16,42	15,13	14,05	14,88
Soliditet, %	39,1	38,8	36,7	30,7	32,6
Ordinarie utdelning	12,00 <sup>1)</sup>	12,00	10,00	8,00	12,00
Medelantal anställda under året	7 062	6 895	6 816	6 847	6 463

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

Kvartalsdata återfinns under "Investerare" på Axfoods webbplats axfood.se.

Årets resultat hade inte varit möjligt utan alla våra medarbetare som varje dag har gjort stor skillnad. Tack för ert engagemang och för att ni medverkat till vår positiva utveckling. Samtidigt vill jag tacka alla våra kunder för det stora förtroende ni visat oss under året.

### Försiktiga konsumenter bidrog till svag volymtillväxt

Förutsättningarna för 2011 såg inledningsvis goda ut med en fortsatt stark svensk ekonomi och positiv utveckling för både sysselsättning och disponibel inkomst. I mitt vd-ord för ett år sedan förutspådde jag därför fortsatt optimism bland hushållen och en matprisinflation om 2–3 procent.

Detta skulle förändras avsevärt under året. I takt med ökade energipriser och högre räntor under våren höll konsumenterna allt hårdare i plånböckerna. Under året bidrog också en stigande oro för de finansiella kriserna i Europa till ytterligare försiktighet.

Goda skördar, en stark svensk krona och relativt låga råvarupriser gjorde att den förväntade matprisinflationen uteblev. En ytterligare orsak till låg volym- och prisutveckling var oron för EHEC som minskade efterfrågan på frukt och grönt under flera månader.

### Goda resultat och stabil utveckling

Det är särskilt glädjande att Hemköp avsevärt stärkte sitt resultat och nådde marginalmålet om 2 procent. Den positiva utvecklingen beror främst på välskötta butiker och god kostnadskontroll. Hemköp utökades också med 43 handlarägda butiker till följd av de avtal som tecknades med enskilda Vi-handlare. Konverteringen genomfördes framgångsrikt under hösten och medför en unik möjlighet att bygga ett betydligt starkare varumärke i den snabbväxande stockholmsregionen.

Willys fortsatte sin lönsamma och stabila utveckling med god rörelsemarginal samtidigt som etablerings- och förnyelsetakten

har varit den högsta någonsin. Att investera i moderniseringen av butikerna har blivit en allt viktigare förutsättning för att möta kundernas förväntningar på bättre butiksutbud. Vi ser nu att dessa investeringar börjar ge resultat samtidigt som det är tydligt att de butiker som ännu inte förnyats visar en svagare utveckling. Många butiker möter också konkurrens från såväl våra egna nya butiker som från konkurrenter. Takten i moderniseringen förblir därför hög under 2012.

Även PrisXtra stärkte sitt resultat trots att försäljningsutvecklingen varit fortsatt otillfredsställande. Orsaken till den svaga försäljningen är, liksom tidigare, de vägarbeten som påverkar kundflödet i de två största butikerna.

Axfood Närlivs visade god tillväxt och har tagit marknadsandelar till följd av en mycket positiv utveckling med ett stort antal nya kunder för Axfood Snabbgross. Dessutom förnyades avtalet med OKQ8 och ett nytt tecknades med Svenska Statoil. Kostnader i samband med utvecklingen av e-handel och





” Små detaljer gör stor skillnad...

en nyetablerad butik har dock medfört ett något svagare rörelseresultat än föregående år. I slutet av året tecknades ett avtal om att förvärva 50 procent av grossistföretaget Hall Miba vilket stärker Axfood Närlivs som komplett leverantör av såväl dagligvaror som snabba måltider och bilrelaterade konsumentprodukter.

Dagab har under året fortsatt förbättra sin effektivitet avseende kvalitet och servicegrad vilket är avgörande för Axfoods framgång. Servicegraden uppgick vid årets slut till imponerande 97,1 procent.

#### Andelen egna märkesvaror ökade

I slutet av året nådde egna märkesvaror 24,2 procent av försäljningen vilket är den högsta andelen någonsin för såväl Axfood som den svenska dagligvaruhandeln. Ökningen är bland annat en följd av den offensiva satsningen på vårt nya koncerngemensamma varumärke Garant som successivt ersätter Willys och Hemköps varumärken. Sedan många år utgör egna märkesvaror en lönsam och framgångsrik del av vår strategi. Målet för 2012 är att de ska utgöra minst 25 procent av försäljningen.

#### Ansvarstagande är en del av vår verksamhet

Vi är övertygade om att hållbar utveckling, mångfald och socialt engagemang går hand i hand med framgångsrikt företagande och lönsamhet. Vårt koncernövergripande hållbarhetsarbete, som är väl integrerat i den löpande verksamheten, har under året bland annat bidragit till en minskad energianvändning och en förbättrad återvinning. Vi har samtidigt introducerat nya inköpsriktlinjer och ökat antalet inspektioner hos leverantörer i högriskländer.

#### Offensiv investeringstakt och god kostnadskontroll ska säkra lönsam tillväxt

Under 2012 är det vår ambition att säkerställa lönsam tillväxt med oförändrad strategi. Vi behåller fokus på ökad effektivitet och god kostnadskontroll samtidigt som det är i våra butiker vi skapar förutsättningarna för fortsatt framgång. Vi ska därför anstränga oss ytterligare för att möta och överträffa kundernas förväntningar vad gäller pris, sortiment och butiksupplevelse. Det innebär också att vi behåller den höga tak-

ten avseende nyetableringar, förnyelse av butiker och implementeringen av vårt nya affärssystem.

#### Utsikter för 2012

Det är svårt att sia om och hur marknadsförutsättningar kan komma att förändras. Mycket tyder dock på att såväl svensk ekonomi som konsumtion bromsar in och att turbulensen i Europa skapar ökad osäkerhet bland hushållen. Samtidigt är det vår bedömning att matprisinflationen blir låg och troligtvis inte överstiger 1 procent. Vi står också inför fackliga förhandlingar avseende nya löneavtal med osäker utgång.

Axfoods målsättning för 2012 är att nå ett rörelseresultat i nivå med 2011.

Solna den 6 februari 2012

Anders Strålman,  
vd och koncernchef Axfood AB

#### Året i korthet

- **2011-02-07** Axfood lanserade klimatsäkrad serie egna märkesvaror, Garant Såklart
- **2011-05-24** Axfood introducerade matplaneringstjänsten Vardagsmaten på webben
- **2011-05-25** Förnyat leveransavtal mellan Axfood Närlivs och OKQ8
- **2011-06-09** Beslut togs på Vi-föreningens årsstämma att de enskilda handlarna tecknar kedjeavtal med Hemköp
- **2011-06-15** Dagab tilldelades utmärkelsen årets klimatkomet av Green Cargo
- **2011-08-24** Axfood Närlivs och Svenska Statoil tecknade ett tvåårigt leveransavtal
- **2011-09-28** Axfood erhöll pris för bästa årsredovisning
- **2011-10-14** Axfood utsåg Hans Holmstedt till ny inköpsdirektör
- **2011-11-11** Axfood Närlivs tecknade avtal om att förvärva 50 procent av Hall Miba AB
- **2011-12-06** Hemköp slutförde konverteringen av Vi-butiker till Hemköp franchise
- **2011-12-31** Axfood har tillsammans med sina kunder och leverantörer bidragit med över fyra miljoner kronor till Rädda Barnen



Nöjda och lojala kunder är avgörande för Axfoods framgång. Därför är samtliga delar i affärsmodellen av största vikt för att skapa värde. Varje detalj är betydelsefull för Axfoods framgång. Hundratals steg och beslut tas på vägen, från den första leverantörskontakten tills varan hamnar i kundens matkasse.

# Axfoods affärsmodell



**Butiken är en scen för mötet med kunden, som ska bjudas på en inspirerande upplevelse.**

Såväl Willys som Hemköp och Axfood Snabbgross arbetar med modernisering och uppdatering av butikskoncepten. Detta med inslag som bättre kundbemötande, hållbarhetsprofil, utökat färskvarusortiment och ny butikslayout.



**Vara lyhörd för att möta kundernas olika behov och önskemål.**

Axfood ska erbjuda sina kunder bra priser och ett brett sortiment samt ha en hög innovationsgrad inte minst i det allt bredare sortimentet av egna märkesvaror.



**Efterfrågan ökar på prisvärda produkter med miljö- och hälsoprofil och hos Axfood växer detta sortiment.**

Axfood har ett brett sortiment av egna märkesvaror, både ekologiska och miljöanpassade.



**Axfoods kunder ska kunna lita på att den mat de köper hanteras på ett ansvarsfullt sätt.**

Axfood tillämpar också en noggrann kvalitetskontroll av sortimentet och egenkontrollprogram samt externa kontroller i butiker och lager. 3 500 av Axfoods butiksmedarbetare har gått en utbildning inom butiks- och färskvarukunskap.







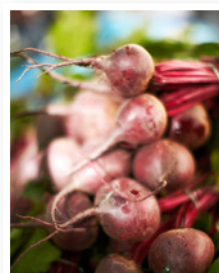
**En koncerngemensam sortiments- och inköpsfunktion gör Axfood till en stark aktör.**

Att kunna erbjuda leverantörerna attraktiva volymer förbättrar Axfoods möjligheter att uppnå bästa inköpspris på marknaden. I slutändan gynnar det konsumenterna och bidrar till företagets lönsamhet.



**Valet av leverantörer bestäms centralt men Axfood välkomnar också lokalt producerade varor.**

Sortimentet är en av Axfoods viktigaste hörnstenar, där lokala produkter kan tillföra sortimentsnytta. Lokala leverantörer ska ha livsmedelsanläggning godkänd av kommunen.



**Logistikflödet är centralt för Axfoods lönsamhetsstrategi som bygger på effektivitet i alla led.**

Dagab arbetar kontinuerligt med att utveckla både servicegrad, kvalitet, tidspassning och produktivitet. 2011 uppnådde Dagab en servicegrad på 97,1 procent, vilket är högt för branschen.



**Axfood strävar mot att alla transporter av varor ska vara så långsiktigt hållbara som möjligt.**

Detta omfattar bland annat maximering av fyllnadsgraden i lastbilarna, eco-driving för att minska bränsleförbrukningen samt användning av miljövänligare diesel som delvis är baserad på tallolja. Dagab använder även tågtransporter in till lagren i allt större utsträckning.





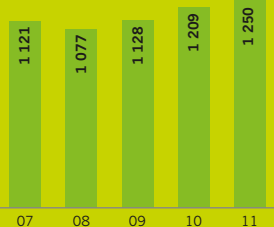


# Axfoods styrkor

## Lönsamhet

### Utveckling 2007–2011

Rörelseresultatet ökar Axfoods handlingsfrihet när det gäller investeringar och att skapa tillväxt. Axfood har under åren haft en stabil lönsamhetsutveckling.



## Stabilitet

### Bolagsstyrning

Strukturerade interna processer och god styrning och kontroll över kostnaderna skapar förutsättningar för Axfood att på lång sikt utvecklas enligt de strategiska målen.

### Långsiktighet

För att säkerställa att Axfood bibehåller en lönsam tillväxt i framtiden krävs långsiktiga investeringar. Axfood har de senaste åren haft en offensiv investeringstakt med fokus på butiksetableringar, modernisering av butiker samt implementering av ett nytt affärssystem.

### Hållbarhet

Ett systematiskt hållbarhetsarbete som fokuserar på de områden där det gör störst nytta blir allt viktigare drivkrafter i bolagets värdeskapande. Axfood strävar efter att bli bäst i branschen, eftersom ansvarstagandet för en hållbar utveckling starkt påverkar förtroendet hos bolagets intressenter.





## Kunskap och företagskultur

### Starka kärnvärden

Axfoods kärnvärden utgör hjärtat av företagskulturen och ska genomsyra det dagliga arbetet. Kärnvärdena uppmuntrar samarbete över avdelningsgränser och har ett starkt kundfokus.

### Värderingsstyr ledarskap

Axfood utvecklar ett modernt, kommunikativt ledarskap så att alla medarbetare är med på resan mot att bli Nordens bästa dagligvarubolag. En tydlig målbild finns för vilken typ av ledarskap som premieras i bolaget.

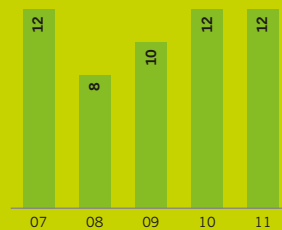
### En lärande organisation

De breda utbildningsinsatser som görs varje år har en klar koppling till vad som ger lönsamhet i affärsverksamheten. Utbildningarna förmedlar också Axfoods kärnvärden och syn på ledar- och medarbetarskap.

## Utdelning

### Utveckling 2007–2011

Axfoods aktieägare har de senaste fem åren kunna se en stabil utveckling av resultatet per aktie. Enligt styrelsens utdelningspolicy ska minst 50 procent av resultatet efter skatt delas ut till aktieägarna. Den nivån har varierat med mellan 56,9 och 80,6 procent av nettoresultatet sedan 2007, samtidigt som bolaget behållit sin finansiella styrka.



## Affärsidé och mål

### Vision

Axfood ska genom lönsam tillväxt och nytänkande vara Nordens bästa dagligvarubolag.

### Affärsidé

Axfoods affärsidé är att utveckla och driva framgångsrika matkoncept som vilar på tydliga och attraktiva kunderbjudanden.

### Kärnvärden

Axfoods kärnvärden utgör en gemensam värdegrund och ett gemensamt förhåll-

ningssätt i det dagliga arbetet. Syftet är också att stärka sammanhållningen och integrationen mellan bolagets olika delar samt att vara ett vägledande stöd för samtliga medarbetare.

- Butiken är scenen
- Vi vågar
- Vi är starka tillsammans
- Vi har koll
- Du är viktig

### Mål

Fem strategiska och tre finansiella mål ska bidra till att Axfood skapar ytterli-

gare värde för sina aktieägare och andra intressenter. Strategin tar utgångspunkt i kundernas upplevelse och är inriktad på lönsam tillväxt, hållbar utveckling och en kostnadseffektiv organisation.

### Finansiella mål

- Rörelsemarginal om 4 procent.
- Soliditet på minst 25 procent.
- Utdelning till aktieägare om minst 50 procent av resultatet efter skatt.

# Axfoods strategiska mål för lönsam tillväxt

## Kund

*Ökad kundorientering ska leda till den bästa kundupplevelsen för respektive koncepts målgrupp.*

Nöjda och lojala kunder är avgörande för Axfoods framgång. Därför samverkar samtliga delar av koncernen för att förstärka kundernas upplevelser och för att överträffa deras förväntningar vad gäller butik, sortiment, pris, erbjudande och logistik.

För att säkerställa att respektive koncept lever upp till detta fortsätter såväl Willys som Hemköp och Axfood Snabbgross med modernisering och förnyelse av sina butiker och sina kunderbjudanden. Samtidigt ska lokala och regionala erbjudanden ytterligare stärkas för att bättre tillgodose olika smak och tycke.

Den viktiga satsningen på kundkort för att bättre tillvarata och agera på kundernas köpmönster och öka kundlojaliteten fortsätter att utvecklas under 2012.

Axfood kommer även öka sina ansträngningar för att underlätta för medvetna kunder att hitta ett större sortiment bland ekologiska, miljöanpassade och Fairtrade-produkter.



## Lönsamhet

*Axfood ska vara det lönsammaste bolaget på den svenska dagligvarumarknaden.*

Axfood har som långsiktigt mål att ha en rörelsemarginal om 4 procent. För att säkerställa detta krävs fortsatta insatser för att öka försäljningen tillsammans med god kostnadskontroll och effektivitet i samtliga led.

Sedan många år utgör även en hög andel egna märkesvaror en framgångsrik strategi för lönsam tillväxt. En fortsatt offensiv satsning på det nya koncerngemensamma varumärket Garant utgör därför ett viktigt bidrag till att egna märkesvaror under 2012 ska nå 25 procent av försäljningen. Andelen var vid slutet av 2011 24,2 procent.

Lönsam tillväxt förutsätter även ständigt effektivare varuflöden. Axfood avser därför öka automatiseringsgraden i butiks- och logistikledet för att nå såväl högre kvalitet som lägre kostnader.





En hög andel egna märkesvaror är ett viktigt inslag i Axfoods strategiska mål att vara det mest lönsamma bolaget på den svenska dagligvarumarknaden. Idag har Axfood den största andelen egna märkesvaror i den svenska dagligvaruhandeln.

## Tillväxt

*Axfood ska öka sin marknadsandel och förstärka sin position som nummer två på den svenska marknaden genom satsning på såväl egenägda som handlarägda butiker.*

Under 2012 ska Axfood fortsätta sin offensiva investeringstakt för att säkerställa lönsam tillväxt även i framtiden. För att kunna försvara och stärka ställningen inom de olika segmenten förblir därför takten i moderniseringen och förnyelsen hög. Försäljningsutvecklingen ska också stimuleras genom nya kampanjer, ett attraktivare sortiment och en allt bättre kundupplevelse. Axfood kommer också fortsätta utvecklingen av e-handel och förbereda måltidslösningar som båda bedöms ha god potential att växa de kommande åren.

Parallellt fortsätter även implementeringen av det nya affärssystemet som bättre ska stödja Axfoods strategier och ett allt effektivare arbetssätt.

## Medarbetare och organisation

*Axfood ska ha stolta och engagerade medarbetare och handlare som samverkar i en kostnadseffektiv organisation.*

Genom kompetens, engagemang, mångfald och utbildning skapas förutsättningar för nöjdare kunder och lönsam tillväxt. Det är också tydligt att de breda utbildningsinsatser som görs varje år har en koppling till vad som ger lönsamhet i affärsverksamheten. Dessa insatser fortsätter därför oförminskat under 2012, framför allt genom den effektiva utbildningsformen e-learning.

Det är också Axfoods mål att fortsätta utvecklingen av ledarskapet mot ett utökat affärsmannaskap.

## Hållbar utveckling

*Axfoods ska aktivt driva ett arbete för hållbar utveckling för att blir bäst i branschen.*

Genom att driva hållbarhetsfrågorna skapas rätt erbjudande för kunderna, vilket i sin tur ger bättre affärer.

I det dagliga arbetet integreras hållbarhetsaspekterna i såväl inköp och urval av produkter som logistik, transporter, varuflöden och butiksdrift. Som grund ligger Axfoods hållbarhetsprogram som bland annat har som mål att minska klimatpåverkan och resursförbrukningen. För att ta ytterligare steg under 2012 kommer ett styrsystem för energiförbrukning i butik och lager att implementeras.

Samtidigt är det viktigt att bolagets leverantörer lever upp till Axfoods uppförandekod. Axfood fortsätter därför att öka antalet sociala revisioner hos utvalda leverantörer. I fokus ligger barnarbete, medarbetares rättigheter, arbetsmiljö samt bostadsförhållanden. Målsättningen är att samtliga leverantörer i högriskländer senast 2013 ska ha genomgått en social revision.



För att göra lagren i Jordbro och Backa mer energieffektiva har Dagab egna vindkraftverk.

## STRATEGISKA MÅL



## Kund

Axfood ska öka sin kundorientering och erbjuda den bästa kundupplevelsen för respektive koncepts målgrupp



## Lönsamhet

Axfood ska vara det lönsamaste bolaget på den svenska dagligvarumarknaden



## Tillväxt

Axfood ska öka sin marknadsandel och förstärka sin position som nummer två på den svenska marknaden genom satsning på såväl egenägda som handlarägda butiker



## Hållbar utveckling

Axfood ska aktivt driva arbete för hållbar utveckling för att bli bäst i branschen



## Medarbetare och organisation

Axfood ska ha stolta och engagerade medarbetare och handlare som samverkar i en kostnadseffektiv organisation

## STRATEGIER

- Attraktiva sortiment och erbjudanden för ökad kundupplevelse
- Ökad innovationsgrad i sortimentsutveckling för viktiga kategorier
- Ökad kundlojalitet genom utveckling av lojalitetsprogram
- Bättre lokala och regionala kunderbjudanden

- Öka andelen egna märkesvaror
- Kostnadskontroll i alla led
- Öka automatiseringen i butiks- och logistikledet
- Eftersträva bästa inköpspris på marknaden

- Öka försäljningen på jämförbara enheter genom utveckling av kedje- och butiksdriften
- Offensiv etableringstakt i storstäder och andra tillväxtområden
- Växa inom e-handel och förbereda måltidslösningar
- Utveckla en långsiktig och stabil affärsmodell för handlare

- Minska klimatpåverkan och energiförbrukningen
- Förbättra avfallshanteringen
- Öka antalet sociala inspektioner bland leverantörer
- Fortsatt utveckling av det sociala engagemanget

- Etablera en mer kundorienterad organisation
- Utveckla ledarskapet mot ökat affärsmannaskap
- Kompetensutveckla chefer inom rekrytering
- Säkra butiks- och handlarförsörjningen



## UFALL AV GENOMFÖRDA AKTIVITETER 2011

- Kvalitetsgaranti på kött samt frukt och grönt infördes på Willys
- 26 Willysbutiker och 14 Hemköpsbutiker moderniserades
- Utökad sortiment av Garant egna märkesvaror
- Ny e-handelsportal lanserades för Snabbgrossbutikerna

- Stärkt lönsamhet för Hemköp. Uppnådde målsättningen om 2 procents rörelsemarginal
- Ständigt effektivare varuflöden i logistik och partihandeln
- Fortsatt god kostnadskontroll
- Framgångsrik utrullning av Garant har bidragit till ökad andel egna märkesvaror, 24,2 procent

- Stabil försäljningstillväxt i jämförbara butiker inom Hemköp
- 11 Willysbutiker och en Snabbgrossbutik öppnade under året
- Konvertering av 43 Vi-butiker till Hemköp franchise
- Implementeringen av ett nytt affärssystem fortsatte enligt plan. Mer än hälften är nu genomfört
- Axfood Närilivs tecknade ett nytt leveransavtal med Svenska Statoil och förnyade avtalet med OKQ8
- Axfood Närilivs tecknade avtal om att förvärva 50 procent av Hall Miba som levererar bilvårdsprodukter

- 17 sociala inspektioner utfördes
- 82 procent av medarbetarna genomförde Axfoods miljöutbildning
- Klimatkompenserad produktserie egna märkesvaror lanserades
- Utökade tågtransporter
- Avfallsstrategi för källsortering och återvinning implementerades
- Insamling till Rädda Barnen dubblerades
- Dagab och Axfood Närilivs började använda Evolution diesel som delvis är baserad på tallolja
- Hemköp introducerade plastkasse av förnyelsebar råvara

- Två traineeprogram med totalt 19 deltagare slutfördes
- Cirka 24 000 utbildningstimmar har genomförts, främst inom e-learning
- Nöjd medarbetarindex ökade från 86 till 92

## PLANERADE AKTIVITETER 2012

- Öka innovationsgraden i sortimentsutvecklingen
- Utveckla kunderbudandet lokalt och regionalt samt öka kundlojaliteten
- Fortsatt förbättring av kundupplevelsen i butik
- Utöka tjänsteerbjudanden för kunder och leverantörer

- Fokus på ökad försäljning, kostnadskontroll och effektivitet i samtliga verksamheter
- Fortsätta utveckla Garantsortimentet och öka andelen egna märkesvaror
- Öka automatiseringsgraden i butiks- och logistikledet

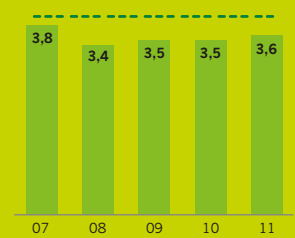
- Bibehålla en offensiv etablerings- och ombyggnadstakt. Fortsatt hög takt i Willys förnyelseprogram
- Växa inom e-handel och förbereda måltidslösningar
- Utvecklingen av kedje- och butiksdriften fortlöper

- Öka antalet sociala inspektioner
- Förstärka hållbarhetsprofilen
- Fortsatt satsning på minskad energiförbrukning. Implementering av ett styrsystem för energiförbrukning i butik och lager
- Öka antalet sociala revisioner
- Ytterligare minska utsläppen från transporter
- Utvärdera alternativa energikällor
- Öka intern och extern kännedom om Axfoods sociala engagemang

- Säkra ledarförsörjning
- Säkerställa rekrytering och utveckling av handlare
- Traineeprogram för blivande butikschefer
- Utbildningsinsatser inom färskvaror och egna märkesvaror
- Årlig medarbetarundersökning

## FINANSIELLA MÅL

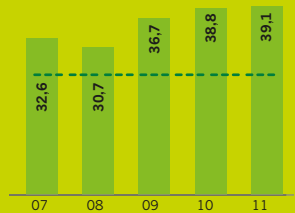
### Koncernens rörelsemarginal, %



--- Mål 4 %

Rörelsemarginalen för 2011 blev 3,6 procent. Axfoods strategi skapar förutsättningar för att inom några år nå detta långsiktiga mål.

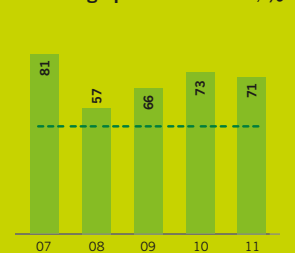
### Soliditet, %



--- Mål 25%

Soliditetsmålet uppnåddes i varje kvartal genom god resultatutveckling och kostnadskontroll.

### Utdelning i procent av vinst, %



--- Mål 50%

Axfoods mål är en utdelning till aktieägare om minst 50 procent av resultatet efter skatt.

Styrelsen föreslår att 71 procent av årets resultat efter skatt, 12 kr (12) per aktie, delas ut.



Axfood vill erbjuda sina kunder ett väl valt sortiment med garanterat bra produkter till ett bättre pris. En offensiv satsning på det nya koncerngemensamma varumärket Garant är en central del av Axfoods strategi för egna märkesvaror (EMV). Detta utgör även en viktig del i Axfoods övergripande mål om lönsam tillväxt.

# Egna märkesvaror – storsatsning på Garant

Redan idag har Axfood den högsta andelen egna märkesvaror i svensk dagligvaruhandel och målet är att andelen ska ha nått 25 procent innan utgången av 2012. Garant som ett gemensamt EMV i mediumsegmentet kommer att bidra till detta, eftersom även butiker utanför Willys och Hemköp kan sälja produkterna och skapar därmed stordriftsfördelar.

## Garanterat bra urval

En viktig del i utvecklingen av Garant är den aktiva dialogen med kunderna. Ett led i detta arbete är Garants webbsida [tyckomgarant.se](http://tyckomgarant.se) och närvaron i sociala medier. På webbsidan kan kunder ta del av information, men också betygsätta produkter, och via Facebook sker en aktiv dia-

log med utgångspunkt från kundernas synpunkter och önskemål. Från denna direkta dialog skapas idéer och underlag för det urval som görs av inköpare och produktutvecklare.

I ambitionen med Garant ingår hållbarhetshänsyn, såsom att inom Garant Ekologiska varor utveckla ett bra och prisvärt

## Noggrann kvalitetsprocess bakom EMV-livsmedel

Axfood beslutar om att ta in en ny EMV-produkt i sortimentet.



Nästa steg är en offertförfrågan till ett antal leverantörer som innehåller begäran om underlag enligt Axfoods inköpsriktlinjer. Varuprov ska också lämnas in.



Varuproverna testas internt och på basis av detta väljs 3–4 leverantörer ut som får återkomma med nya varuprov som modifierats efter Axfoods önskemål.



Varuproven testas på nytt internt och därefter får en extern konsumentpanel på 60 personer betygsätta produkterna.



Inköpsvillkor slutförhandlas och avtal skrivs inkluderande såväl inköpsvillkor som villkor kring efterlevnad av Axfoods uppförandekod, bland annat kring socialt ansvar.



Produkterna levereras till Dagab och när butikerna successivt.





sortiment av ekologiska produkter. Produktområdet Garant Säklart består av miljöanpassade rengörings-, tvätt- och kroppsvårdsprodukter som både är allergi- och miljömärkta. För att minska produkternas klimatpåverkan genomgår de en livscykelanalys innan de lanseras. Den klimatpåverkan som återstår kompenseras med bidrag till olika klimatprojekt.

Garant-sortimentet bestod i slutet av 2011 av cirka 700 produkter. Under 2012 kommer sortimentet att utvidgas med cirka 400 produkter.

Andra egna märkesvaror i sortimentet är lågprismärket Eldorado samt Aware, Func och Fixa.

Aware är en serie Fairtrade-certifierade produkter som säljs i samtliga kedjor. Exempel på produkter är kaffe, te, choklad och apelsinjuice.

I Axfoods butikskedjor utgjorde 2011 andelen egna märkesvaror 18,8 procent (16,8) av försäljningen inom Hemköp, 26,7 procent (24,0) hos Willys och 29,7 (28,7) procent hos Willys Hemma. Totalt för Axfood uppgick EMV-andelen till 24,2 procent (22,0). Målsättningen är att andelen ska nå 25 procent vid slutet av 2012. EMV-andelen på den totala svenska dagligvarumarknaden uppgick till cirka 18 procent. Dessa siffror är dock inte jämförbara med övriga Europa då frukt och grönt samt kött inte ingår i Axfoods beräkningar.

### EMV i internationellt perspektiv

Tillväxten för egna märkesvaror på den europeiska marknaden fortsätter, framför allt på de recessionsdrabbade marknaderna i södra och östra Europa. Men även på mogna marknader har de europeiska konsumenterna ökat EMV-andelen av sina inköp, enligt undersökningsföretaget Nielsen.

Globalt beräknas EMV stå för 20 procent av dagligvaruhandeln i slutet av decenniet, jämfört med 15 procent idag. I Europa ligger dock genomsnittsandelen redan på drygt 32 procent.

Schweiz är sedan länge det land som har högst andel EMV-försäljning med 53 procent av volymen. Övriga länder med 30 procent eller över är Spanien (49), Storbritannien (47), Portugal och Tyskland (42), Belgien (39), Österrike (38), Frankrike (36) och Finland (30).

För att skapa inköpsvolymen som kan matcha de multinationella detaljhandelskedjornas finns flera internationella inköpsorganisationer där medelstora detaljhandelsföretag samordnar sina inköp. Axfood är medlem i två sådana organisationer, European Marketing Distribution, EMD och United Nordic som är ett nordiskt samarbete.

Genom medlemskapet i EMD ingår Axfood i ett nätverk med en försäljningspotential på över 130 miljarder euro, vilket motsvarar en marknadsandel på 12 procent i Europa. Det gör EMD till den enskilt största inköparen på den europeiska dagligvarumarknaden.







United Nordics samlade försäljning uppgår till cirka 9 miljarder euro och organisationen har en inköpskapacitet för EMV produkter på cirka 600 miljarder euro.



### Egen mjölk

Sedan hösten 2011 finns mjölk från Garant i kedjornas mejerihyllor. En ekologisk mjölk och en mjölk med lite längre hållbarhet, båda sorterna produceras i Sverige. Den ekologiska mjölken uppfyller kriterierna från KRAV gällande djurhållning, jordbruk och transport. Garants mjölk med lite längre hållbarhet är upphettad till en högre temperatur än vid traditionell lågpastörisering. Därmed förlängs hållbarheten.

### Axfoods egna varumärken

Varumärke	Segment	Antal produkter
	Mediumprodukter inom mat och andra dagligvaror. Kvalitet minst som marknadsledaren. 10–15 procent lägre konsumentpris.	608 produkter
	Mervärdesprodukter som uppfyller ekologiska kriterier för certifiering enligt KRAV och/eller EU-ekologisk märkning.	128 produkter
	Mervärdesprodukter inom kroppsvård, tvätt och rengöring, som alla är miljömärkta, parfymfria, astma- och allergimärkta samt klimatkompenserade.	22 produkter
	Mervärdesprodukter med Fairtrade-certifiering.	12 produkter
	Lågprisprodukter inom dagligvaru- och specialvaror.	831 produkter
	Mervärdesprodukter inom specialvaror: batterier och glödlampor (Func), köks- och städutrustning (Fixa)	282 produkter

Den väntade försäljningsökningen kom av sig under året. Detta berodde främst på återhållsamma kunder men även på lägre prisökningar än väntat.

# Marknad och trender – dämpad tillväxt till följd av ekonomisk oro

Den ekonomiska krisen i Europa och USA skapade oro och ökad försiktighet bland hushåll och företag. Återhämtningen från lågkonjunkturen 2008–2009 accelererade under 2010 men i mitten av 2011 började den tappa fart igen. Hushållens optimism dämpades också både om den egna eko-

nomin och om samhällsekonomin, visar Konjunkturinstitutets konfidensindikator.

Ett större fokus på det ekonomiska klimatet kan medföra än mer prismedvetna och återhållsamma kunder, vilket skulle kunna gynna så väl egna märkesvaror som lågprisbutiker.

Inflationen på livsmedel som i början av året väntades uppgå till 3 procent för 2011 uteblev. Bland annat berodde detta på en stark svensk valuta och bra skördar. Ett stort överskott på grönsaker i Europa under sommaren och en ovanligt varm höst i Sverige medförde att priserna på frukt och grönt minskade jäm-

## Den svenska dagligvarumarknaden

Efter en kort återhämtning utvecklades dagligvaruhandeln svagt under 2011. Framför allt förklarades den svaga utvecklingen av lägre prisökningar än väntat.

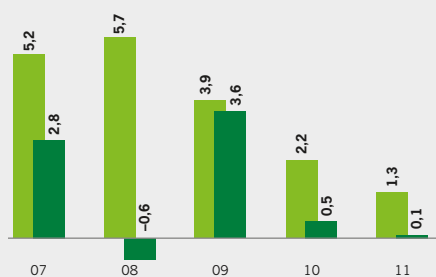
Mått i löpande priser ökade försäljningen enligt SCB och HUI med 1,3 procent. Pris och kalendereffekt uppgick till 1,2 procent vilket innebar att dagligvaruhandelns försäljningsvolym ökade med 0,1 procent. Den totala livsmedelsförsäljningen för 2011 uppskattas till cirka 213 miljarder kronor.

Befolkningsstrukturen i Sverige präglas av en ständigt pågående koncentration till storstadsregionerna, dit också en allt större del av köpkraften koncentreras.

Sedan mitten av 1990-talet står tre aktörer för mer än 80 procent av marknaden.

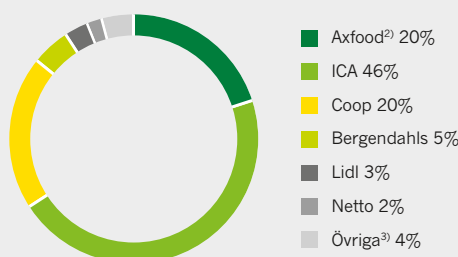
Axfood är näst störst på den svenska dagligvarumarknaden och har en marknadsandel på cirka 20 procent.

Försäljningsutveckling dagligvarumarknaden



Källa: SCB och HUI Detaljhandelsindex

Marknadsandelar, största konkurrenter i Sverige 2010<sup>1)</sup>



Källa: Försäljning avseende ICA, Coop, Bergendahls, Lidl och Netto, är hämtat från Fri Köpenskaps sammanställning. Axfoods siffror inkluderar egen uppskattning av försäljning i Tempo, Handlar'n, Vi samt övriga samverkande butiker per december 2010.

<sup>1)</sup> Konkurrenternas omsättnings-siffror för 2011 finns inte tillgängliga vid tidpunkten för beräkningen.  
<sup>2)</sup> Willys, Hemköp (egenägda och franchise), PrisXtra, Tempo, Handlar'n, Vi samt övriga samverkande butiker.  
<sup>3)</sup> Övrig servicehandel och allivs samt trafikbutiker.





fört med året innan. Däremot har produkterna kaffe, te och kakao ökat kraftigt under året.

#### Trender som påverkar dagligvaruhandeln

Kvalitet, tillsammans med pris är vägledande för dagens välinformerade konsumenter. Samtidigt är kunskap, inspiration och tiden

viktiga bristvaror. Många konsumenter köper sig tid genom att välja bort matlagningen till vardags. Detta öppnar för mer kvalitativ färdigmat i butikerna liksom för e-handel och hemleverans av matkassar. Det ökar också användningen av matplaneringssajter och applikationer med inspiration och recept.

Dagens konsumenter tar också ställning för en miljövänligare och resurssnålare matkonsumtion. De vill dessutom ha ett brett utbud även i lågprisbutiken och efterfrågar också service och upplevelser i sin matbutik.

#### Segmenteringen i Sverige

	Hard Discount	Lågpris	Stormarknad	Traditionell livs	Trafik & Närservice
	<b>5%</b>	<b>11%</b>	<b>22%</b>	<b>45%</b>	<b>17%</b>
<b>Artiklar:</b>	1 100–1 800	7 500–	12 000–	10 000–15 000	1 000–3 000
<b>Prisindex:</b>	–1)	88–95	93–97	96–110	104–130
<b>Läge:</b>	Bostadsnära och externt	Bostadsnära och externt	Externt	Stadsdelscentra, bostadsnära	Trafik- eller bostadsorienterat
<b>Varumärken:</b>	Netto, Lidl	PrisXtra, Willys, Willys Hemma	Ica Maxi, Coop Forum, City Gross <sup>2)</sup>	Hemköp, Vi-butiker, Coop Konsum, Coop Extra, Ica Supermarket, Ica Kvantum	Tempo, Handlar'n, Ica Nära, 7-Eleven, Bensin-bolag, Coop Nära

**Marknadsandel/Tendens:** Beräknad på en totalmarknad 2010 på cirka 213 miljarder kronor inklusive moms. Tendens avser total utveckling för profilerna inom segmenten samt ett antal oprofilade butiker.

**Prisindex:** Baserat på resultat från Axfoods prisundersökningar av Sveriges huvudsakliga butikskoncept.

<sup>1)</sup> På grund av för litet jämförbart sortiment går ej en korrekt prisjämförelse att göra.

<sup>2)</sup> City Gross har flyttats från Lågpris till Stormarknad jämfört med tidigare år.

Källa/tolkning: Axfood. Vissa uppgifter är skattade i de fall då statistik ej är tillgänglig.

### Vardagsmaten

Vardagsmaten.se är en matplaneringstjänst på nätet som även finns som applikation för mobilen. Enkla recept och anpassade inköpslistor med rabatterbjudanden förenklar planering och inhandling. I inköpslistan är veckans erbjudanden från Hemköp och Willys tydligt markerade. Sedan lanseringen under våren har cirka 40 000 användare registrerat sig på sajten och drygt 100 000 har laddat ner mobilapplikationen.



### Närvaro i sociala medier

Ett ökande antal bolag och organisationer ser sociala medier som en allt viktigare kommunikationskanal. Axfood är aktiva på Facebook och Twitter, miljöchef Åsa Domeij skriver en blogg på axfood.se. Även kedjorna, det egna varumärket Garant och matplaneringssiten Vardagsmaten är aktiva på Facebook, Hemköp har under året drivit en blogg där recept och råvaror i säsong lyfts fram.

### Ekologiskt och närodlat

Efterfrågan på ekologiska varor har dämpats något. En orsak till den dämpade tillväxten kan vara försvagningen i ekonomin det gångna året. Den underliggande trenden, med ett växande intresse för i synnerhet ekologiska livsmedel, kan dock förväntas bestå. Drivkrafter här är framför allt klimatfrågan, omsorg om djurhållning och matkvalitet.

Det ekologiska sortimentet har vuxit de senaste fem åren. Försäljningsandelen ekologiska varor av den totala livsmedelsförsäljningen är dock fortfarande relativt liten. Idag uppgår andelen till 2,6 procent i Axfoods butiker. Den största ekologiska varugruppen är mejerivaror där ekologisk mjölk står för cirka 8 procent av den totala mjölkförsäljningen. En stor och växande kategori är även ägg, som utgör cirka 17 procent av den totala ekologiska försäljningen. Ekologiskt kött och chark däremot är fortfarande en nischmarknad, med en relativt stor prisskillnad mellan konventionella och ekologiska produkter.

Den ekologiska trenden knyter också an till efterfrågan på lokalt och regionalt producerade livsmedel. Åtta av tio konsumenter upplever begreppet närproducerat som positivt enligt en undersökning under året. Framför allt är det kött, chark, frukt och grönt som efterfrågas. Samtidigt kan dock önskan att köpa närproducerat för många kunder kollidera med önskan att köpa ekologiskt, på grund av brist på ekologiska närödlade produkter.

### Allt på samma ställe

Tidsaspekten gör att dagens konsumenter uppskattar att få större delen av sina behov tillgodosedda på ett ställe, både vardagsmat, färskvaror och premiumprodukter. Detta avspeglar sig också i allt större grad i utbudet i butikerna. Även lågprisbutiker satsar idag på premiumprodukter, färskvaror, lokalproducerat och bättre kundservice.

Det leder också till en fortsatt utveckling av butikerna som upplevelser och mötesplatser, med ett ökat serviceutbud såsom apotek, spel, etc.

### e-handel

Livsmedel har haft en förhållandevis sen start när det gäller näthandel, i jämförelse med andra detaljhandelssektorer. I Sverige står näthandeln endast för 0,5 procent av den totala livsmedelshandeln. Främst är det yngre människor som än så länge handlar på nätet, men även den äldre målgruppen förväntas öka på sikt. De starkaste argumenten för att handla på nätet är, enligt

# Vardagsmaten.se





HUI, tidsvinsten och att varorna levereras direkt hem till dörren. Något som blivit allt mer populärt i Sverige den senaste tiden är prenumeration på färdiga matkassar som beställs på nätet. Kassen innehåller oftast varor för ett givet antal personer och dagar med tillhörande recept.

Axfood är väl positionerat för att möta en ökad e-handel. I början av september lanserade Axfood Snabbgross en e-handelsportal för alla sina 20 Snabbgrossbutiker. Axfood driver också NetXtra som är en dagligvarubutik på nätet.

Användandet av så kallade smarta telefoner har ökat kraftigt det senaste året. Bara i Sverige finns det idag cirka 2,3 miljoner smarta telefoner i bruk. Detta ger stora möjligheter för handeln att öka tillgängligheten på nätet. Utvecklingen av betalningssystem via mobiltelefonen har gått framåt och idag finns det ett flertal företag som använder appar för e-handel.

#### Storhelger ökar efterfrågan

Storhelger såsom jul, påsk och midsommar driver upp försäljningen. För detaljhandeln som helhet är julmånaden december den stora försäljningsmånaden.

Allt fler internationella helger har dock börjat påverka försäljningen med ökad efterfrågan på festmat och traditionell mat. Under den stora muslimska högtiden eid al-fitr 2011 ökade försäljningen i svensk detaljhandel totalt med 1,5 miljarder kronor, enligt Svensk Handel. Men även andra internationella högtider väntas sätta allt större avtryck i detaljhandeln. Det gäller till exempel de kinesiska och persiska nyåren.

#### Utmaningar för handeln

Efterfrågan på ekologisk och närodlad mat innebär utmaningar för handeln när det gäller att hålla priserna på en konkurrenskraftig nivå.

Att möta nya konsumtionsmönster beroende på demografiska förändringar, såsom en växande äldre befolkningsgrupp, ställer krav på handeln vad gäller sortiment. Ökad mångfald gör även att intresset för ett globalt sortiment växer.

#### Internationella branschtrender

Hög inflation och minskade disponibla inkomster har gynnat lågprissegmentet i flera stora europeiska marknader, inte minst den brittiska, där lågpriskedjornas andel hittills varit jämförelsevis liten. Lågpriskedjor har under senare år anpassat sina koncept för att attrahera en bredare kundkrets. Istället för att

endast kommunicera lågt pris satsar de mer på att uppfattas som prisvärda med en stor tyngd på egna märkesvaror med bra kvalitet, bättre erbjudanden på färskvaror och en mer tilltalande butiksmiljö. Genom att etablera sig i mer centrala stadsdelar kan lågpriskedjorna öka konkurrensen gentemot de etablerade traditionella kedjorna. I Frankrike däremot, har de traditionella koncepten anpassat sina priser mot lågprissegmentet vilket gjort att de behållit marknadsandelar men med minskade bruttovinster.

Förskjutningar mellan de olika butikskoncepten fortsätter och trenden mot allt större enheter tycks på väg att brytas. Stormarknadssegmenten har haft det tuffare i många delar av Europa. En orsak kan vara de högre drivmedelspriserna som gjort att fler väljer att handla i den lokala butiken istället för att

ta bilen till stormarknaden som oftast ligger en bit utanför stadskärnan. Utvecklingen går snarare mot kompakta storstadsformat och av de stora kedjorna i Europa satsar flera nu dessutom på servicebutiker.

Möjligheten att köpa dagligvaror på nätet och sedan hämta upp varorna i butik har blivit allt mer populärt i Frankrike det senaste året. Idag finns det cirka 200 enheter runt om i landet och de flesta kedjorna har ambitiösa expansionsplaner.

Behovet av att differentiera sig och skapa nya upplevelser i butik leder också till att handeln provar nya vägar, såsom säsongs-events, nya tjänster, bekvämlighet och lojalitetsbelöningar, men även till ökad andel innovativa EMV produkter, färskvaror och kvalitetssatsningar och fortsatt pris-konkurrens.

## Självscanning och självcheckout

DET HAR BLIVIT allt vanligare för kunden att handla i mataffären med hjälp av självscanning och självcheckout. Fördelen är minskade köer i kassalinjen och en högre servicenivå för kunderna. Vid självscanning scannar kunden varorna själv efterhand som de handlar och betalar sedan med valfritt kort i en utcheckningskassa. Vid självcheckout scannar kunden varorna i en kassautomat och sköter sedan betalningen helt själv.

Axfood har idag självscanning i ett flertal Willysbutiker och självcheckout i ett flertal Hemköpsbutiker.



# Koncernöversikt – Axfood har koncept för alla målgrupper

## WILLY:S

**Affärsidé:** Willys ska som utmanare leda och utveckla lågprissegmentet genom att erbjuda Sveriges billigaste matkasse med ett brett och varierat sortiment.

NETTOOMSÄTTNING

**18 904 Mkr**


RÖRELSERESULTAT

**775 Mkr**


MEDARBETARE

**3 410 ST**


ANTAL BUTIKER

 WILLYS **126 ST** WILLYS HEMMA **44 ST**

## Hemköp

**Affärsidé:** Den personliga matbutiken, som på ett enkelt och omsorgsfullt sätt inspirerar den moderna aktiva kunden till bra måltidslösningar för vardag och helg.

NETTOOMSÄTTNING

**4 787 Mkr**


RÖRELSERESULTAT

**94 Mkr**


MEDARBETARE

**1 364 ST**


ANTAL BUTIKER

 EGEN-ÅGDA **62 ST** FRAN- SCHISE **121 ST**

## PrisXTRA

**Affärsidé:** PrisXtra vänder sig till den matintresserade storstadskunden som är prismetveten, men samtidigt gärna handlar varor i premiumsegmentet.

NETTOOMSÄTTNING

**549 Mkr**


RÖRELSERESULTAT

**15 Mkr**


MEDARBETARE

**135 ST**


ANTAL BUTIKER

**5 ST**

**18**






## Närlivs

**Affärsidé:** Vi gör det enkelt för våra kunder att göra bra affärer.

NETTOOMSÄTTNING EXTERN

**6 343 Mkr**

NETTOOMSÄTTNING TOTAL

**6 365 Mkr**



RÖRELSERESULTAT

**110 Mkr**



MEDARBETARE

**735 ST**



ANTAL BUTIKER  
AXFOOD SNABBGROSS

**20 ST**

ANTAL DISTRIBUTIONS-  
CENTRALER

**4 ST**

## Dagab

**Affärsidé:** Dagab bidrar till att öka butikernas försäljning och lönsamhet genom effektiva anpassade logistiklösningar.

NETTOOMSÄTTNING EXTERN

**4 021 Mkr**

NETTOOMSÄTTNING TOTAL

**25 813 Mkr**



RÖRELSERESULTAT

**192 Mkr**



MEDARBETARE

**961 ST**



ANTAL  
DISTRIBUTIONALER

**4 ST**

## Övrigt

Övrigt omfattar koncerngemensamma stödfunktioner så som inköpsamordning, EMV, IT och koncernkontor.

NETTOOMSÄTTNING EXTERN

**191 Mkr**

NETTOOMSÄTTNING TOTAL

**4 161 Mkr**

RÖRELSERESULTAT

**64 Mkr**

MEDARBETARE

**457 ST**



Willys är matbutiken för de prismedvetna med ett brett sortiment och en hög andel färskvaror. Som ledande lågpriskedja är Willys affärsidé att erbjuda sina kunder Sveriges billigaste matkasse. Dessutom satsar Willys på miljö, socialt engagemang och ett prisvärt ekologiskt sortiment. Större hushåll och barnfamiljer är Willys mest prioriterade kundgrupper.

# Willys – stabil utveckling och god lönsamhet



## Året 2011

Trots en dämpad marknad har Willys haft en stabil utveckling med god lönsamhet. Investeringsstakten har varit den högsta någonsin i nyetableringar och modernisering av befintliga butiker. Totalt har 11 Willys varav fyra Willys Hemma öppnats under året. Av dessa var en butik en konvertering från Hemköp.

Moderniseringen av Willysbutikerna har fortsatt i hög takt. Under 2011 har 26 Willys-butiker byggts om och vid årsskiftet var därmed totalt 78 butiker ombyggda. Moderniseringarna, som är ett svar på kundernas önskemål om en bättre butiksupplevelse, kommer att fortsätta i oförminskad takt.

Willys har även fortsatt att stärka sin miljöprofil. Samtliga butiker blev miljömärkta under föregående år med Svenska Naturskyddsföreningens Bra Miljöval. Tillkommande butiker har sedan dess kontinuerligt miljömärkts. Alla nya butiker byggs energismart, bland annat med lock och dörrar på frysdiskarna.

Miljöarbetet har även inneburit utbildningsinsatser och under året genomgick samtliga medarbetare Axfoods e-learning-utbildning i miljö. Den stora satsningen på

utbildning i kundbemötande har också fortsatt, både med lärarledda inslag och av e-learning.

Under året har Willys arbetat med att befästa sin prisposition. Flera marknads-kampanjer har genomförts för att stärka Willys position som ledande lågpriskedja.

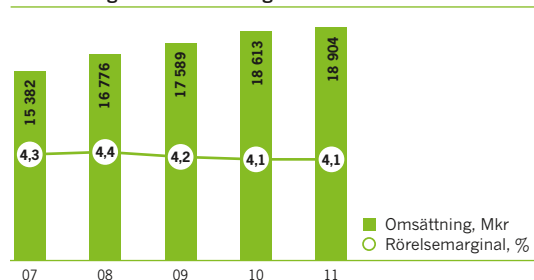
Kvalitetsgarantier infördes under året på allt färskt kött och på frukt och grönt. Garantier ska bidra till att förbättra kundernas uppfattning om Willys vad gäller kvalitet, trovärdighet och pålitlighet och innebär att kunden får dubbla pengarna tillbaka om han eller hon inte är nöjd med kvaliteten på en vara i dessa kategorier.

Försäljningen av egna märkesvaror nådde rekordnivå under 2011 med en andel om 26,7 procent för Willys och 29,7 procent för Willys Hemma. Konverteringen av det egna varumärket Willys till det nya, koncern-gemensamma varumärket Garant har tagits väl emot av kunderna.

Beställningar via Autoorder har fortsatt att öka. Cirka 75 procent av sortimentet ingår nu i Autoorder. Den största omläggningen under 2011 var centralpackat kött



## Omsättning och rörelsemarginal



## Nyckeltal

	2011	2010
Mkr		
Nettoomsättning	18 904	18 613
Omsättningsökning i jämförbara butiker, %	-1,6	0,4
Rörelseresultat	775	772
Rörelsemarginal, %	4,1	4,1
Antal egenägda butiker	170	160
Medelantalet anställda under året	3 410	3 266
Andel EMV, % (Willys/Willys Hemma)	26,7/29,7	24,0/28,7



som togs in i beställningssystemet under hösten.

Under året har samarbetet med Rädda Barnen genererat drygt 3,5 miljoner kronor i bidrag. Dels skänker Willys tillsammans med leverantörerna en del av försäljningen av utvalda varor varje vecka till organisationen, dels bidrar kunderna via gåvoknappar på pantautomaterna.

### Framtida utmaningar

Den ständiga utmaningen för Willys är att öka försäljningen i befintliga butiker och att växa med nya butiker. Detta ska ske samtidigt som konkurrensen från både lågpris- och stormarknadssegmenten fortsätter.

För Willys blir det viktigt att addera nya värden utan att kompromissa om affärsidén att erbjuda Sveriges billigaste matkasse. Till sådana värden hör butiksoplevelse, kundbemötande, hållbarhetsprofil och tilläggs-tjänster i butik.

### Prioriteringar 2012

Tillväxten ska fortsatt åstadkommas både med ökad försäljning i befintliga butiker och genom nyetableringar.

Moderniseringen av Willys butikskoncept fortsätter, liksom utvecklingen av Willys Hemma. Arbetet går hand i hand med en ökad säljorientering, förbättrat kundbemötande och bättre butiksoplevelse.

Willys erbjudande om Sveriges billigaste matkasse ska befästas hos konsumenterna.

Satsningarna på att öka andelen egna märkesvaror har fortsatt hög prioritet.



### Affärsidé

Willys ska som utmanare leda och utveckla lågprissegmentet genom att erbjuda Sveriges billigaste matkasse med ett brett och varierat sortiment.

### Vision

Willys ska bli Sveriges mest rekommenderade dagligvarukedja. Det ska vi uppnå genom att ge våra kunder branschens bästa bemötande och en positiv butiksoplevelse.

### Kundstruktur

Willys är matbutiken för de prismedvetna. Med ett brett sortiment och en hög andel färskvaror ska Willys tillgodose såväl kundernas behov av basvaror som av "det lilla extra". Större hushåll och barnfamiljer är Willys mest prioriterade kundgrupp.

### Butiksfakta

Willys är Sveriges ledande lågpris-kedja, med 170 helägda butiker, varav 44 Willys Hemma. Willysbutikerna återfinns över hela landet i köpcentrum och andra lägen strax utanför stads-kärnorna, men också i citylägen. Butikernas säljyta är för Willys 1 100–4 700 kvadratmeter och antalet artiklar i butik är cirka 9 000. Säljytan för Willys Hemma är 300–1 200 kvadratmeter med cirka 5 000 artiklar.



Hemköp ska erbjuda sina kunder ett brett och prisvärt sortiment, inspirera till matglädje och ge en hög servicenivå för att möta och infria kundernas förväntningar. Hemköps kunder söker variation, valmöjligheter och bra kvalitet till bra pris i matbutiken. Det är den aktiva kunden som tycker om god mat och är mån om sin hälsa och miljön.

# Hemköp – 43 nya butiker ger stark närvaro i Stockholm

## Året 2011

Hemköp har visat en stärkt resultatutveckling det gångna året och försäljningen har varit stabil i jämförbara butiker. Resultatökningen har bland annat åstadkommit med säljande butiker och kostnadskontroll i alla delar av verksamheten.

För två år sedan inleddes ett samarbete mellan Vi-handlarna och Axfood. Som en fortsättning av detta beslöt Vi-föreningens årsstämma i juni att de enskilda handlarna tecknar kedjeavtal med Hemköp. Det kunde medföra att 43 Vi-butiker i framför allt Storstockholm vid årets slut konverterats till Hemköps profil. Detta kommer att förstärka Hemköps möjligheter att bygga ett starkare och tydligare varumärke i den snabbväxande Stockholmsregionen. Totalt tillförs Hemköp därmed cirka 700 000 kunder per vecka.

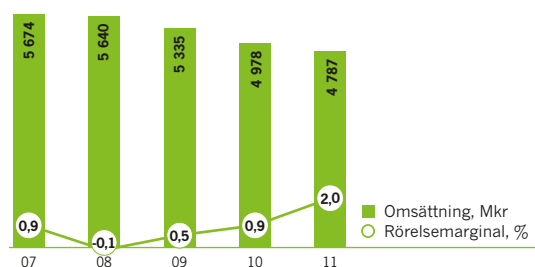
Året har också präglats av en hög förnyelseakt, med fortsatt översyn och renodling av butiksstrukturen. En Hemköpsbutik har konverterats till Willys och i oktober flyttade butiken i Uppsala till en helt ny lokal med fokus på delikatesser, färskvaror och färdigmat. Totalt har 16 butiker moderniserats.

Förbättringar av priserbjudandet har fortsatt under året med syfte att skapa en bättre prisupplevelse för kunderna. Sortimentsanpassningar, till exempel till lokal efterfrågan, görs också kontinuerligt. Marknadsföringen av Hemköps kundkort har stärkts och antalet kort ökade under året till 557 000. Hemköp har även förstärkt sin marknadsföring av säsongsvoror och säsongsmat.

Andelen egna märkesvaror ökade och uppgick vid årets slut till 18,8 procent (16,8). För att skapa en starkare mötesplats i butikerna arbetar Hemköp också för att integrera



## Omsättning och rörelsemarginal



## Nyckeltal

	2011	2010
Mkr		
Butiksomsättning inkl handlarägda butiker	9 148	8 800
Nettoomsättning	4 787	4 978
Omsättningsökning i jämförbara butiker, %	0,4	2,3
Rörelseresultat	94	45
Rörelsemarginal, %	2,0	0,9
Antal butiker, helägda/franchise	62/121	65/82
Medelantalet anställda under året	1 364	1 422
Andel EMV, %	18,8	16,8





#### Affärsidé

Den personliga matbutiken, som på ett enkelt och omsorgsfullt sätt inspirerar den moderna aktiva kunden till bra måltidslösningar för vardag och helg.

#### Vision

Ortens mest omtyckta matbutik.

#### Kundstruktur

Hemköpsbutikernas lägen i städer och bostadsområden gör att kunderna handlar oftare. Kunderna söker matupplevelser och samtidigt konkurrenskraftiga priser och tilltalar av det breda sortimentet, tonvikten på färskvaror, hälsa och den personliga servicen.

#### Butiksfakta

Hemköps butiker återfinns i centrala lägen i stadskärnor och bostadsområden. Butikernas säljytor varierar från 400 till 4 000 kvadratmeter. Hemköpskedjan hade vid årets utgång totalt 183 butiker varav 62 butiker var helägda. Antalet artiklar i butik är cirka 10 000–12 000.



andra verksamheter såsom post, apotek och spel i butikerna.

Kompetensutveckling av medarbetare har pågått hela året med bland annat e-learningutbildningar.

Hemköp arbetar också aktivt med hållbarhet, framför allt inom ramen för koncernens gemensamma klimatarbete och det nya kretsloppsprogrammet. Hemköp blev under året först i Sverige med att introducera en miljöplastkasse tillverkad av förnyelsebar råvara. Hemköp fortsätter att stödja SOS Barnbyar och Rädda Barnen.

#### Framtida utmaningar

Hemköps övergripande utmaning är att öka försäljningen och upprätthålla den positiva resultatutvecklingen i ett marknadssegment där det råder en stark konkurrens. Att förtydliga och stärka varumärket Hemköp är en avgörande framgångsfaktor.

#### Prioriteringar 2012

Hemköp ska fortsätta att prioritera försäljning och lönsamhet med kostnadskontroll. Det ska ske med en fortsatt förbättrad prisupplevelse och stärkt butiksdrift.

Hemköps nya varumärkesplattform lanseras i början av året och kommer att följas av en rad aktiviteter när det gäller kommunikation, både i butik och digitalt. Användningen av sociala medier ska utökas.

Avtalet med Vi-handlarna innebär också ett fokus på att utveckla ledarskap och medarbetarskap som stöder alla ägarformer inom kedjan.

En helt ny butik öppnas under våren 2012 i centrala Stockholm. Moderniseringen av det befintliga butiksnätet fortsätter i en takt av cirka 10–15 butiker per år.









PrisXtra är en butikskedja med fokus på Stockholmsmarknaden. Fem butiker ingick i kedjan vid årets slut. Butikerna ska erbjuda en inspirerande matupplevelse och ett brett sortiment.

# PrisXtra – inspiration för Stockholms matälskare



PrisXtra positionerar sig som det mest prisvärda alternativet för matälskare i Stockholm, oavsett om det handlar om lågpris-, bas- eller premiumsegmenten. Bassortimentet grundas på märkesvaror i kombination med lågprisvaror och med tydliga inslag av premiumprodukter till attraktiva priser.

Flera av butikerna satsar även på delikatessdisk och buffémat för lunch och middag. Fukt och grönt och färskt bröd är också starka inslag i sortimentet.

En viktig marknadsföringskanal är PrisXtras kundkort som ger marknads högsta återbäring, från första kronan.

## Året 2011

PrisXtra stärkte sitt resultat under året men omsättningen för de två största butikerna fortsatte att påverkas negativt av omfattande vägbyggen i omgivningen. På sikt är dock dessa lägen av strategisk betydelse. I anslutning till båda butikerna planeras nya stadsdelar med bostäder, arbetsplatser och park- och idrottsanläggningar.

Under året har arbetet med att optimera och stärka integrationen med Axfood fortsatt. Axfoods egna märkesvaror Garant har haft en mycket god försäljningsutveckling.

PrisXtras kundkort har även ökat under 2011. Vid årsskiftet var antalet kort närmare 85 000.

Ett flertal utbildningar har genomförts framför allt inom området färskvaror.

## Framtida utmaningar

PrisXtras främsta utmaning är att skapa försättningar för lönsam tillväxt genom ökad omsättning och sänkta kostnader, detta samtidigt som trafikstörningar fortsätter att påverka de två största butikerna.

## Prioriteringar 2012

Merparten av insatserna kommer fortsatt att fokusera på lönsam tillväxt och att bevara profilen det prisvärda alternativet.

En bred satsning ska göras på utbildningar till medarbetarna.

## Affärsidé

PrisXtra vänder sig till den matintresserade storstadskunden som är prismedveten, men samtidigt gärna handlar varor i premiumsegmentet.

## Vision

PrisXtra ska vara den ledande dagligvarukedjan inom storstadssegmentet.

## Kundstruktur

PrisXtras kunder har ett stort matintresse och vill gärna vara först med att prova nyheter och trender. Innerstadskunderna består i stor utsträckning av mindre hushåll. Till vardags vill kunderna ha snabba och enkla lösningar, men till helgen ägnas gärna extra tid och omsorg åt inköp och matlagning.

## Butiksfakta

PrisXtras fem butiker är belägna i Stockholms innerstad eller närförorter, med sällytor som varierar från 1 100 till 3 500 kvadratmeter. Sortimentet omfattar närmare 20 000 artiklar.

## Nyckeltal

Mkr	2011	2010
Nettoomsättning	549	637
Rörelseresultat	15	-5
Rörelsemarginal, %	2,7	-0,8
Antal egenägda butiker	5	5
Medelantalet anställda under året	135	164

Med kunskap, enkelhet och långsiktigt engagemang bidrar Axfood Närlivs till servicehandels utveckling. Det sker bland annat genom affärsutveckling tillsammans med de stora kedjekunderna. Denna inriktning har gjort Axfood Närlivs till marknadsledande inom sitt segment.

# Axfood Närlivs – bra utveckling med ökade marknadsandelar

Axfood Närlivs bedriver partihandel med ett ansvar för marknadsbearbetningen av icke egenägda butiker inom allivs och servicehandel. Organisationen består av de fyra affärsområdena Axfood Närlivs – Partihandel, Tempo, Axfood Snabbgross och e-handel.

Tempo, Handlar'n och Direkten är fristående handlare som samarbetar med Axfood Närlivs under respektive varumärke.

## Året 2011

Axfood Närlivs har haft en god försäljningsutveckling under året och visar ett resultat enligt plan. Både Axfood Närlivs och Axfood Snabbgross har tagit marknadsandelar i ett klimat med hård konkurrens.

Handlar'n har haft en positiv utveckling med en god tillväxt. Vid årets slut ingick 235 butiker i Handlar'n. Handlar'n är närbutiker med ett brett basutbud och ett stort inslag av färskvaror i sortimentet.

Även Tempo hade en god tillväxt under året. Konceptet omfattar 131 bostadsnära butiker över hela landet.

I Axfood Snabbgross har positioneringen mot restauranger och storkök fortsatt att stärkas, bland annat tack vare ett utökat sortiment, ökad tillgänglighet och en modernare butikslayout.

Under året öppnades en ny Snabbgross-butik i Visby och renoveringar genomfördes i två butiker.

Ett strategiskt viktigt marknadssegment är färskvaror och snabba måltider, som växer med 10–15 procent årligen. Särskilt Stockholmsmarknaden är betydelsefull. Därför förvärvade Axfood Närlivs Reitan Servicehandels färskvarudistributör 2010. Detta sortimentet levereras därifrån till alla Axfoods butikskedjor.

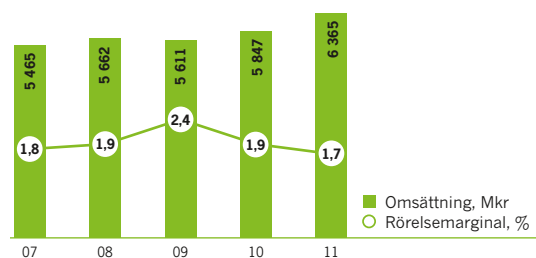
Ett tvåårigt samarbetsavtal tecknades mellan Axfood Närlivs och Svenska Statoil. Avtalet omfattar leverans av kiosk- och dagligvaror från den 1 januari 2012.

Ett tvåårigt leveransavtal med OKQ8 förnyades också under året.

Axfood Närlivs tecknade avtal om att förvärva 50 procent av grossistföretaget Hall Miba AB som levererar bilvårdsartiklar och



## Omsättning och rörelsemarginal



## Nyckeltal

	2011	2010
Mkr		
Nettoomsättning	6 365	5 847
Distribuerad omsättning	5 596	5 070
Rörelseresultat	110	113
Rörelsemarginal, %	1,7	1,9
Tempo/Handlar'n/Direkten, antal butiker	656	667
Snabbgross, antal butiker	20	19
Medelantalet anställda under året	735	667
Servicegrad, %	97,7	97,4
Lageromsättningshastighet, ggr	26,3	20,9



biltillbehör till bensinstationer och detaljhandel. Genom förvärvet blir Axfood Närlivs en komplett samarbetspartner till bensinbolagen genom att kunna leverera både dagligvaror, snabba måltider och bilrelaterade konsumentprodukter.

Under året har lagerverksamheten samordnats och delar av verksamheten i Tyringe har flyttats till Örebro.

I mars öppnade Axfood Närlivs sin första Food Court, fristående snabbmat- och servicebutik, i Cityterminalen Malmö.

Satsningarna har fortsatt inom e-handel – ett område där tillväxten är god men som ännu utgör en mycket liten andel av den totala marknaden. Hela Axfoods satsning på

e-handel hanteras av Axfood Närlivs. Genom NetXtra och Axfood Snabbgross nya e-handelsportal. Axfood Snabbgross nya portal, riktad till restauranger och storkök, lanserades under hösten 2011. I e-handelsverksamheten ingår även de färdiga matkassar som Axfood Snabbgross plockar till externa kunder.

Under året har ett flertal medarbetare inom Axfood Närlivs gått igenom sälj- och specialistutbildningar.

Miljöfrågorna har haft fortsatt hög prioritet. Bland annat deltar Axfood Snabbgross i Axfoods program för kretslopp och avfallshandling samt energieffektivisering.

### Framtida utmaningar

Fortsatt lönsam tillväxt är den allt övergripande utmaningen för Axfood Närlivs. Det kräver en ständig anpassning till nya krav på sortiment och snabbare ledtider. Framför allt är det viktigt av konkurrensskäl att kunna svara upp mot förskjutningen mot en allt större andel färskvaror och snabbmat i kundbutikernas sortiment.

En viktig del av Axfood Närlivs framgång är också att kunna fortsätta ta ansvar för en allt större del av värdekedjan än bara transporter och lager och därmed bistå kunden att göra bättre affärer.

### Prioriteringar 2012

Arbetet med att bygga effektivare logistikstrukturer kommer att fortsätta. Detta hänger också samman med prioriteringen att öka lönsamheten.

Verksamheten inom snabba måltider ska utvecklas vidare, liksom e-handeln.

Moderniseringen av Snabbgrosskonceptet ska fortsätta och Axfood Snabbgross ska satsa vidare på färskvaror och en bättre butiksoplevelse.



#### Affärsidé

Vi gör det enkelt för våra kunder att göra bra affärer.

#### Kundstruktur

Kunderna återfinns inom fyra segment: egna profiler, kedjekunder, övrig servicehandel och snabbgrosskunder. De egna profilerna består av Tempo och Handlar'n. Bland kedjekunderna återfinns bensinbolag och servicebutiker, medan övrig servicehandel är mindre fristående enheter såsom kiosker, och servicebutiker. Axfood Snabbgross erbjuder cash-and-carry till framför allt restauranger och storkök, servicehandelskunder och till föreningar och kontor.





Dagab har en central roll i Axfoods lönsamhetsstrategi, som bygger på effektivitet i alla led. Dagab är navet i koncernens logistikflöde och bidrar genom ständiga förbättringar till att öka butikernas försäljning och lönsamhet. Under 2011 fortsatte Dagabs kontinuerliga effektiviseringsarbete att ge goda resultat, bland annat när det gäller kvalitet, servicegrad och tidspassning.

# Dagab – ständigt effektivare varuflöden

Dagab är logistikpartner till Axfoodkoncernens butikskedjor Willys, Hemköp, PrisXtra och Tempo. Leveranser sker till cirka 500 butiker runt om i landet från de två huvuddistribunalerna Backa i Göteborg och Jordbro i Stockholm och från två kompletterande färskvarulager i Borlänge och Jönköping. Hit styrs cirka 70 procent av de varor som beställs från olika leverantörer för lagerhantering och transport. Från Dagabs lager distribueras varor därefter ut till butikerna.

Vilka varor som köps in bestäms av butikskedjornas sortimentsstrategier och hanteras av en central inköpsfunktion som förhandlar alla Axfoods leverantörsavtal. Genom en centraliserad inköpsfunktion uppnås stordriftsfördelar.

## Året 2011

2011 har arbetet i Dagab med att bli allt effektivare ökat avsevärt. I bolaget följs systematiskt ett antal nyckeltal som bland annat produktivitet och servicegrad. Samt-

liga har utvecklats väl under året. Stora framsteg har också gjorts när det gäller servicegrad från leverantörer, framför allt för leverantörer av egna märkesvaror.

Ett strukturarbete har pågått kring lagret i Jönköping där leverantören Danish Crown numera har en större del av ansvaret för förädlingsarbetet med centralpackat kött. Lösningarna har bland annat resulterat i automatiserade flöden med kortare ledtider.

Röststyrd plockning infördes i början av 2011 för kolonialvaror och centrallager i Jordbro med goda resultat. Därmed har nu alla lager och varukategorier röststyrd plockning utom Jönköping, där det kommer att införas 2013. Röststyrd plockning rationaliserar varuhanteringen genom att den ersätter skriftliga beställningssedlar och plocketiketter.

Att utveckla Autoorder tillsammans med butikerna är en viktig del i Dagabs uppdrag. Autoorder förenklar butikernas påfyllning av varor och möjliggör effektivare upplökning i hyllorna.

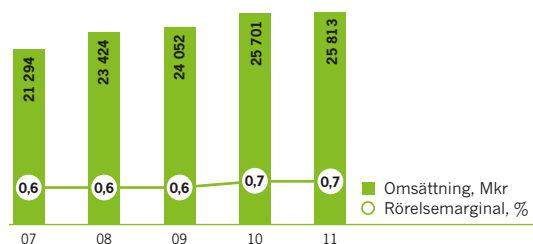
En milstolpe för Dagab var att för första gången börja leverera mjölk. Mjölken är Axfoods egna varumärke Garant, som produceras av Skånemejerier och Falköpings Mejeri.

Under året har Dagab intensifierat satsningarna på att minska sina koldioxidutsläpp. Så kallade miljöpallar i återvinningsbar plast har introducerats vid alla anläggningar. För att minska bränsleförbrukningen använder sig Dagab av ett system kallat FleetTech som gör det möjligt att följa upp varje enskild lastbil när det gäller exempelvis bränsleekonomi och temperatur. Grön diesel, med inblandning av tallolja, används för hela Dagabs transportflotta.

Två nya järnvägspendlar har öppnats upp för transport av importerade varor. För detta arbete utsågs Dagab till Årets klimatkomet 2011 av transportföretaget Green Cargo.

Investeringar har gjorts för att göra lagret i Jordbro mer energieffektivt. Egna vindkraftverk är nu också i drift i Jordbro och Backa.

## Omsättning och rörelsemarginal



## Nyckeltal

	2011	2010
Mkr		
Nettoomsättning	25 813	25 701
Distribuerad omsättning	17 453	17 408
Rörelseresultat	192	189
Rörelsemarginal, %	0,7	0,7
Medelantalet anställda under året	961	932
Servicegrad, %	97,1	97,2
Lageromsättningshastighet, ggr	29,2	30,8



För detta arbete tilldelades Dagab Haninge kommuns miljöpris 2011.

För ytterligare beskrivning, se sidan 34.

#### **Framtida utmaningar**

Dagabs övergripande utmaning är att bidra till en allt starkare och effektivare integration i Axfoodkoncernen. Parallellt med fortsatta effektiviseringar är den stora utmaningen framöver för Dagab att bygga framtidens nya varuförsörjningssystem, till att börja med i Borlänge och Jönköping.

#### **Prioriteringar 2012**

2012 kommer att innebära ett fortsatt intensivt arbete med implementeringen av Axfoods nya affärssystem.

Stort fokus kommer att ligga på miljöfrågor i logistiken, med koncentration på energi- och bränsleeffektivitet både i anläggningarna och i transporterna, samt på avfallshantering och sortering.



#### **Affärsidé**

Dagab bidrar till att öka butikernas försäljning och lönsamhet genom effektiva, anpassade logistiklösningar.

#### **Kundstruktur**

Dagabs kundstruktur består av butikskedjorna inom Axfoodkoncernen.





# HÅLLBARHETS redovisning

## Axfoods hållbarhetsmål

Axfoods hållbarhetsprogram omfattar många mål och delmål, på både kort och lång sikt. Programmet, som initierades 2009, utvecklas löpande i takt med att målsättningar uppnås och nya möjligheter uppstår. Nedan beskrivs ett urval av programmets punkter. Hela hållbarhetsprogrammet finns att ladda ner på [axfood.se](http://axfood.se).

### Klimatneutral är målet

Axfoods mål är att bli klimatneutralt till 2020. Delmålet är att minska energianvändningen med 30 procent per kvadratmeter till år 2015 (basår 2009).

### Resultat 2011

Energianvändningen hade vid utgången av 2011 minskat med 0,3 procent per kvadratmeter jämfört med 2009 i de lokaler där mätning varit möjlig. I reduktionsplanen ingår översyn av belysning, ventilation, kylning och uppvärmning.

Under året har ett arbete påbörjats för att utvärdera möjligheten att kunna installera solceller på taken till lagerbyggnaderna.

### Maximal materialåtervinning ska löna sig

Alla lager och egenägda butiker ska arbeta med långtgående källsortering där samtliga fraktioner ingår, inklusive biologiskt behandlingsbart avfall och övrigt avfall.

Alla bolag i koncernen bör uppnå bättre lönsamhet när det gäller försäljning av avfallsfraktioner till materialåtervinning.

### Resultat 2011

Ett koncernövergripande system har implementerats för källsortering av alla avfallsfraktioner. Hanteringen sköts av tre externa entreprenörer. En ny portal togs i drift dit entreprenörerna ska rapportera vad som har hämtats. Därmed blir det möjligt att formulera kvantitativa mål och följa upp källsorteringen löpande.

### Effektiva och klimatanpassade transporter

Dagab och Axfood Närlivs bör minska sina koldioxidutsläpp från drivmedel med 20 procent per ton gods till 2015, från egenägda bilar. Målsättningen är att få ner drivmedelsförbrukningen med 10 procent till 2015.

### Resultat 2011

Under perioden 2009–2011 har de båda bolagen minskat sina koldioxidutsläpp från drivmedel med 18,7 procent per ton transporterat gods jämfört med 2009.

Båda bolagen har under året börjat använda Evolution diesel som delvis är baserat på tallolja. Dagab har under 2011 ökat tågtransporterna av varor in till lagren både från leverantörer i Sverige och i andra europeiska länder.





### Ansvar i produktionsledet

Samtliga leverantörer i högriskländer ska senast 2013 ha genomgått en social revision. 100 procent av den palmolja som ingår i Garants produkter ska vara hållbarhets-certifierad till år 2015.

### Resultat 2011

Nya inköpsriktlinjer, inklusive livscykel-analyser, har stegvis börjat tillämpas i inköpsarbetet och fortsätter 2012. Under 2011 genomfördes 17 sociala revisioner, varav två i Sverige.

Axfood har fortsatt att köpa gröna palmolje-certifikat för den mängd palmolja som ingår i Axfoods egna produkter.

### Friska, jämställda och kunniga medarbetare

Axfood ska bibehålla frisknärvaron på minst 95 procent och Nöjd Medarbetar Index på minst 90 procent. 2015 ska bolaget ha uppnått en jämn könsfördelning på ledarpositioner, det vill säga i spannet 40–60 procent. Alla medarbetare ska ha fått grundläggande miljöutbildning senast 2012.

### Resultat 2011

Frisknärvaro under året var 95,3 procent. Årets medarbetarundersökning visade ett Nöjd Medarbetar Index på 92 procent. Andelen kvinnor i ledande position låg vid årets slut på 21,6 procent.

2011 hade 82 procent av medarbetarna genomgått en grundläggande miljöutbildning. Hos Willys, som har det största antalet medarbetare, hade samtliga genomgått utbildningen.

### Mål och resultat

%	2011	2010
Reducera klimatpåverkan med 75 procent till 2020 (basår 2009).	-20,8	-47,5
Minska energianvändningen med 30 procent per kvadratmeter i lokaler till år 2015 (basår 2009).	-0,3	+2,1
Dagab och Axfood Närlivs: Minska koldioxidutsläpp från egenägda bilar med 20 procent per ton transporterat gods (basår 2009).	-18,7	-11,2
Samtliga medarbetare ska ha genomgått grundläggande miljöutbildning 2012.	82,0	-
Bibehålla frisknärvaron på minst 95 procent.	95,3	95,2
Bibehålla Nöjd Medarbetar Index på minst 90 procent.	92,0	86,0
Uppnå jämn könsfördelning på ledarpositioner 2015.	21,6	19,4

Axfood är ett av Sveriges ledande företag i dagligvarubranschen. Förmågan att ta ansvar för en hållbar utveckling är avgörande för förtroendet hos bolagets intressentgrupper. Axfood anser att hållbarhetsarbete och god ekonomi går hand i hand. Genom att driva hållbarhetsfrågorna skapas rätt erbjudande för kunderna, vilket i sin tur ger bättre affärer.

# Axfoods ansvar – målet att bli bäst i branschen

Axfoods mål och strategier vilar på övertygelsen att miljö och socialt ansvar, en stark kundorientering och stolta och engagerade medarbetare är viktiga drivkrafter i bolagets värdeskapande. Därför ska Axfood aktivt driva arbete för hållbar utveckling så att bolaget blir bäst i branschen.

Grunden för arbetet är Axfoods kärnvärden och uppförandekod, liksom bolagets hållbarhetsprogram som inkluderar såväl

miljöfrågor som sociala frågor och djurskydd. Genom starkt förankrade kärnvärden och ett ansvarsfullt företagande skapas också värde för aktieägarna.

Axfoods hållbarhetsarbete utgår från FNs definition av hållbar utveckling, "En utveckling som tillgodoser våra behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina".

## Affärsetisk uppförandekod

Axfood ska, i enlighet med koncernens uppförandekod, bedriva affärer enligt god affärssed och med en hög affärsetik i relation till leverantörer och andra affärspartners. För att säkerställa ett gemensamt uppträdande från alla Axfoodanställda arbetar företaget efter en policy som tar ställning i fråga om mutor, bestickning, korruption och allmänt umgänge i branschen. Policyn upp-

## AXFOODS INTRESSETER

Axfoods viktigaste intressenter är de grupper som i störst utsträckning berörs av och/eller påverkar bolagets verksamhet.

De frågor som uppfattas som mest väsentliga av intressenterna är vägledande för hållbarhets- och ansvarsarbetet.

### Ägare:

Axfood ska skapa fortsatt värde för aktieägare genom ett ansvarsfullt företagande.

### Medarbetare:

Axfood vill ha stolta och engagerade medarbetare samt vara en samverkande och effektiv organisation.



axfood



### Kunder:

Axfood vill erbjuda kunderna ett brett sortiment av miljöanpassade, hälsosamma och säkra produkter med konkurrenskraftiga priser.

### Leverantörer:

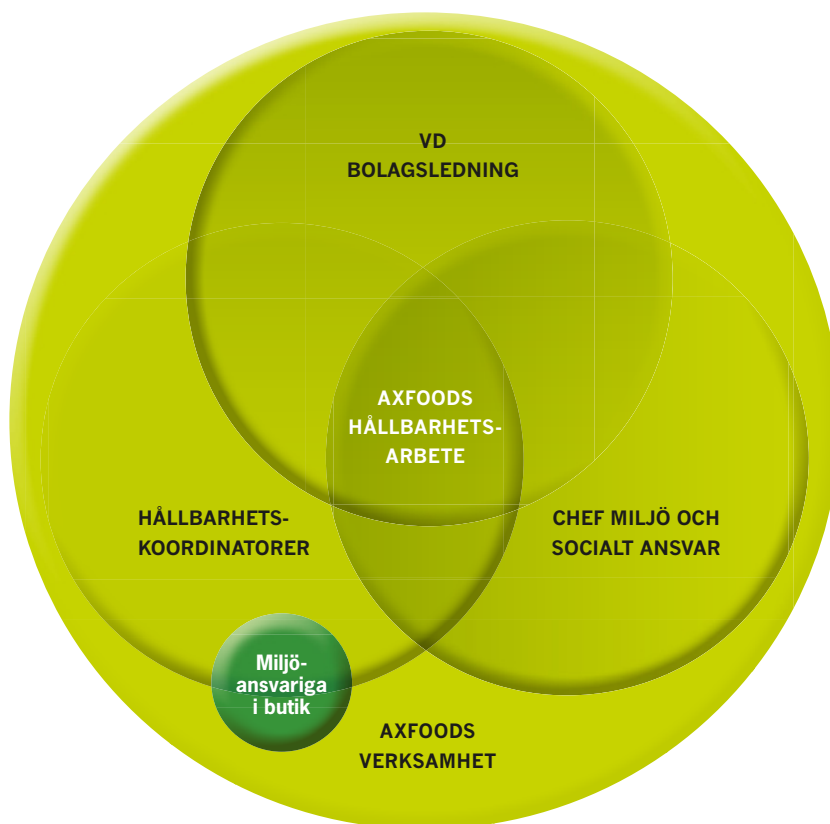
Genom att ställa krav och föra en dialog vill Axfood bidra till att höja nivån på sina leverantörers hållbarhetsarbete.

### Samhälle:

Axfood ska aktivt bidra till samhället genom att påverka och vara lyhörd.



## ORGANISATION HÅLLBARHET



dateras varje år och anställda som berörs intygar skriftligen att de tagit del av policyn. Bland annat gäller det anställda som är attestberättigade till ett kostnadsställe eller på annat sätt påverkar inköpsbeslut av varor eller tjänster.

2011 skrev 910 anställda under policyn.

### Organisation och genomförande

Axfood arbetar med hållbarhetsfrågorna på ett affärsdrivet sätt. En viktig strategi är att integrera frågorna i det affärsmässiga arbetet och skapa engagemang i hela organisationen.

Axfoods bolagsledning och chef för miljö och socialt ansvar arbetar övergripande med strategier och övergripande mål och åtgärder samt uppföljning.

För att kunna arbeta integrerat är det viktigt att de enskilda bolagen inom Axfood-koncernen har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Hållbarhets-

koordinatörer finns utsedda i alla bolag. Det är också viktigt att successivt höja medarbetarnas kompetens både när det gäller grundläggande kunskap i hållbarhetsfrågor och Axfoods affärsmässiga nytta av att bli branschledande inom hållbarhetsfrågor. Under året fortsatte satsningen på en koncerngemensam miljöutbildning. Hittills har 82 procent av alla medarbetare genomgått utbildningen som syftar till att ge en grundläggande förståelse för Axfoods hållbarhetsprogram.

### Hållbarhetsprogram

Axfoods hållbarhetsprogram är ett viktigt styrmedel för koncernens arbete på området. Programmet beskriver mål, strategier, åtgärder och uppföljning av koncernens hållbarhetsarbete och revideras en gång per år.

Hela Axfoods hållbarhetsprogram finns att läsa på [axfood.se](http://axfood.se)

### Försiktighetsprincipen

Försiktighetsprincipen tillämpas som ett led i ett proaktivt arbete. Exempel på en praktisk tillämpning är att Axfood slutat köpa in både nappflaskor och kassakvitton som innehåller bisfenol. Ett annat exempel på proaktivt hållbarhetsarbete är att göra miljökonsekvensbeskrivningar inför större strukturella förändringar. Axfood vill också erbjuda kunderna möjligheter att göra bra och medvetna val genom att arbeta med utbudet av varor, bland annat ekologiska och Fairtrade-certifierade varor och med konsumentinformation.

### Rapportering

Hållbarhetsarbetet rapporteras årligen enligt riktlinjerna Global Reporting Initiative (GRI) och tillämpar nivå B. Nyckeltalen ska vara relevanta, korrekta och uppföljningsbara. Hållbarhetsarbetet är i nuläget inte föremål för extern granskning.



Ett av Axfoods strategiska mål är att aktivt driva ett arbete för hållbar utveckling på miljöområdet, så att bolaget blir bäst i branschen. I det dagliga arbetet integreras hållbarhetsaspekterna i såväl inköp och urval av produkter som logistik, transporter, varuflöden och butiksdrift.

# Miljö – fokus på klimat och kretslopp

Prioriterade områden för Axfoods hållbarhetsarbete på miljöområdet är energiförbrukning, transporter och kretslopp. Samtliga dessa har stor betydelse för Axfoods verksamhet och har stor förbättringspotential. När det gäller energianvändningen är det mycket prioriterat eftersom elens andel av kostnadsmassan ökar.

## Energiförbrukning

I hållbarhetsprogrammet ingår som mål att Axfood ska bli klimatneutralt till 2020. Den viktigaste delen för att uppnå det målet är att minska den egna klimatpåverkan. En övergång till förnyelsebar el är redan genomförd. Framöver ligger ett viktigt arbete med framför allt energieffektivisering och övergång till köldmedia som inte medför negativ klimatpåverkan. Under 2011 har en

upphandling genomförts som innebär att ett system för detaljerad mätning och kontroll av elförbrukningen införs i samtliga egenägda butiker. Systemet kommer att möjliggöra central styrning och uppföljning och syftet är att nå målet att minska elförbrukningen med 30 procent per kvadratmeter till 2015. Under 2012 kommer också kedjornas centrala kompetens inom energiområdet att stärkas.

En mycket viktig aktör i arbetet med att minska energiförbrukningen är Dagab som utsågs till årets Klimatkomet 2011 och även tilldelades Haninge kommuns miljöpris 2011. Under året har Dagab arbetat med sin elförbrukning tillsammans med fastighetsägarna för att långsiktigt minska förbrukningen. Bland annat utvärderas möjligheten för solceller för elproduktion på lagertaken.

## Elförbrukning för egenägda butiker och partihandel<sup>1)</sup>

MWh	2011	2010	2009
Detaljhandel	291 741	304 481	289 272
Partihandel	34 694	37 221	36 961
Totalt	326 434	341 702	326 233
Antal butiker	237	230	225
Elförbrukning kWh/m <sup>2</sup> , butik	609	624	611
Elförbrukning kWh/m <sup>2</sup> , partihandel	233	249	248
CO <sub>2</sub> totalt ton <sup>2)</sup>	26 822	13 705	36 212

<sup>1)</sup> Delvis uppskattat värde.

<sup>2)</sup> Förnyelsebar el sedan 2010 på merparten av Axfoods anläggningar. Utsläppsfaktorn för resterande anläggningar med Nordisk residualmix var 320 g CO<sub>2</sub>/kWh jämfört med 185 g CO<sub>2</sub>/kWh för 2010.

## Energiutmaningen

**ETT AV DE MEST AMBITIÖSA MÅLEN** i Axfoods hållbarhetsprogram är att minska energiförbrukningen med 30 procent per kvadratmeter till 2015. För att nå det målet har Axfood valt att arbeta koncernövergripande med en styrgrupp som koordinerar arbetet. I styrgruppen ingår Axfoods koncernchef. Ny teknik för mätning och uppföljning har testats, en genomgång av hyresavtal för att säkerställa ekonomiska incitament har genomförts, de butiker som har den högsta energiförbrukningen har identifierats och ett arbete med förbättrade driftsprogram har genomförts.

Under slutet av 2011 slutfördes en upphandling av system för detaljerad uppföljning och styrning av de egenägda butikernas elförbrukning. Under 2012 påbörjas installation i butikerna samt en förstärkning av kedjornas centrala kompetens inom energiområdet.







## Transporter

Axfoods verksamhet kräver omfattande flöden av varor. Axfood strävar mot att dessa transporter ska vara så långsiktigt hållbara som möjligt och har skärpt sina utsläppsmål.

Logistikflödena styrs genom Dagab samt genom en gemensam inköps- och sortimentsfunktion. Transporterna sker dels i egen regi av Dagab och Axfood Närlivs, dels av kontrakterade åkerier. Axfoods egen lastbilsflotta uppgår till 146 fordon.

Samtliga lastbilar ska ha välplanerade ruttor och ska alltid köras så fullastade som möjligt. Vid förnyelse av fordonsparken ska fordon med miljömässigt bästa, kommersiellt gångbara motorer väljas. Alla nya lastbilar som köps in är utrustade med alkalås. I dagsläget har cirka 85 procent av Axfoods bilar alkalås.

För att minimera miljöpåverkan arbetar Dagab och Axfood Närlivs löpande med olika åtgärder:

- Maximering av fyllnadsgraden, det vill säga att hela tiden ha så fulla bilar som möjligt.

- Köra max 85 km/h för minskad energiåtgång.
- Enbart tanka bilarna med miljödiesel som delvis innehåller tallolja.

Såväl Dagab som Axfood Närlivs tillämpar så kallad eco-driving för att minska drivmedelsförbrukningen och förarna utbildas i tekniken. Incitamentet för förarna är att vinsten av minskad energiförbrukning delas mellan bolaget och den förare som kör bränslesnålt. Målsättningen är att minska drivmedelsförbrukningen med 10 procent till år 2015.

Med hjälp av ett nytt system för bland annat fordonsekonomi, temperaturuppföljning och miljöredovisning, kallat FleetTech kan Dagab följa varje enskild bil, vilket ger underlag för förbättringsåtgärder och uppföljning. Dagab och Axfood Närlivs har också under året förbättrat uppföljningen av de miljökrav som ställs på inköpta transporter.

Under 2011 har Dagab börjat använda tågtransporter in till lagren i större utsträckning. Dagab använder också miljöpallar i plast.

Dagab och Axfood Närlivs började under året att använda så kallad Evolution diesel som delvis är baserad på tallolja. Evolution diesel ger mellan 5 och 16 procent mindre koldioxidutsläpp än traditionell diesel beroende på årstid.

Eftersom arbetet med att minska koldioxidutsläppen från transporterna varit framgångsrikt höjdes målsättningen under 2011 från en minskning på 10 procent till 20 procent.

### Koldioxidutsläpp, transporter <sup>1)</sup>

	2011	2010	2009
CO <sub>2</sub> , totalt ton	9 960	10 198	10 476
CO <sub>2</sub> kg/ton gods	19,77	21,6	24,32
CO <sub>2</sub> kg/Mkr omsättning <sup>2)</sup>	827,62	833,83	899,96
Antal egna bilar	146	143	143

<sup>1)</sup> Total mängd för Dagabs och Axfood Närlivs egna lastbilar, transporter från egna lager till butik.

<sup>2)</sup> Avser levererat värde egna bilar.



### Tjänsteresor

Axfood ska sträva efter att minska omfattningen av tjänsteresor. Under 2011 har Axfoods bolagsledning beslutat om en ny resepolicy med ambitionen att antalet tjänsteresor bör kunna minska med 20 procent genom en ökad användning av resfria möten, såsom videokonferenser. När resor görs ska i första hand tåg och buss väljas. Flygresor ska bara väljas om det finns särskilda skäl till detta. Vid val av tjänstebil ska Axfoods medarbetare välja en miljöbil enligt aktuella definitioner. Under 2011 utgjorde 99 procent av tjänstebilflottan miljöbilar. Alla Axfoods tjänstebilsförare erbjuds information om eco-driving.

### Koldioxidutsläpp, tjänsteresor

	2011	2010	2009
CO <sub>2</sub> flygresor, ton <sup>1)</sup>	868	762	770
CO <sub>2</sub> tågresor, ton <sup>1)</sup>	0	0	0
CO <sub>2</sub> bilresor, ton	738	772	1 030

<sup>1)</sup> Avser tjänsteresor bokade via resebyrå.

### Kretslopp

Källsortering av avfall sker idag i samtliga Axfoods kontor, butiker och lager. Ambitionen är att förbättra avfallssorteringen i alla verksamheter. Under 2011 inleddes det praktiska genomförandet av den upphandling som skedde föregående år och som omfattar en mycket långtgående källsortering av avfallsfraktioner. Tre entreprenörer tar hand om denna sortering centralt för hela landet. Syftet är att så mycket som möjligt av det avfall som genereras ska gå till materialåtervinning samt att ta vara på möjliga intäkter från sorterat avfall som till exempel krymp- och sträckfilm och wellpapp. Matavfall sorteras ut för biogasproduktion i de kommuner där det kan tas om hand. I den nya avfallsstrategin har också ingått uppbyggnad av en ny portal där leverantörerna rapporterar in vad de hämtar och det genererar i sin tur leverantörsfak-

turor direkt från portalen till Axfood. Portalen möjliggör också en bättre uppföljning av källsorteringen.

Samtliga Axfoods egna märkesvaror är sedan 2002 märkta med instruktioner för källsortering av förpackningen.

### Inköp och urval av produkter

Valet av produkter i Axfoods sortiment påverkar miljön vid produktion, transport och konsumtion. Axfood ska därför sträva efter att köpa in de produkter som ger minst miljöpåverkan. Dessutom ska Axfood underlätta för konsumenterna att köpa ekologiskt producerade varor.

Under året har Axfood börjat tillämpa nya riktlinjer för inköp utifrån miljö och socialt ansvar, inklusive livscykelanalyser. Riktlinjerna införs stegvis i en kontinuerlig process de kommande åren.

### Livscykelanalys reducerar klimatpåverkan

I en livscykelanalys ingår att se över en mängd detaljer som sammantaget kan göra stor skillnad när det gäller inköpsens klimatpåverkan. För att identifiera var de största koldioxidutsläppen sker i produktionskedjan av Axfoods egna märkesvaror görs detaljerade analyser med hjälp av Tricorona Climate Partner samt SIK (Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB). För att få en så korrekt beräkning som möjligt har hela livscykeln inkluderats; produktion, förpackning, transporter och lagerhållning. Med livscykelanalyserna som grund har de delar i kedjan med störst klimatpåverkan kunnat identifieras och arbetet kunnat inriktas på att reducera klimatpåverkan där den är som störst.

Mycket arbete har lagts på livscykelanalys av de produkter som ingår i Axfoods nya varumärke Garant Säklart. I detta sortiment ingår kroppsvårds- och rengöringsprodukter samt tvättmedel. Produkterna är Svanenmärkta, allergimärkta och klimatsäkrade. Kontrollerna omfattar allt från utvin-

ning och förädling av råvaran, till paketering och transport ända fram till butikshyllan. De klimatutsläpp som inte går att reducera bort kompenseras med ekonomiskt bidrag till ett projekt i Indien.

All frukt och grönt som köps in av Axfood ska vara certifierad enligt regler för integrerad produktion. Det innebär att hänsyn ska tas till miljön och att onödiga bekämpningsmedel ska undvikas.

### Ocertifierad palmolja ska fasas ut

Under 2011 har Axfood fortsatt att köpa gröna palmoljecertifikat motsvarande den mängd palmolja som används i egna märkesvaror, eller bytt palmolja mot andra vegetabiliska oljor. Tack vare detta steg fick Axfood grönt ljus i WWFs granskningsrapport "Palm Oil Buyers' Scorecard 2011".

Användning av palmolja, som finns i nästan alla produkter där fett ingår, är kontroversiell eftersom odlingen på många håll sker på mark som varit regnskog. När en livsmedelstillverkare köper certifikat innebär det att pengar går till odlare som producerar olja på ett hållbart sätt.

Från 2015 ska all palmolja som används i Axfoods egna märkesvaror vara miljöcertifierad olja. Idag är endast cirka 10 procent av den tillgängliga oljan miljöcertifierad. Axfoods mål ska ses som ett sätt att få igång en dialog med leverantörerna så att de styr i den riktningen.

### Inga rödlistade fiskar

Axfoods fiskpolicy innebär bland annat att fisk och skaldjur från hotade bestånd inte ska saluföras i butikerna. Bedömningen av vilka bestånd som är hotade utgår från Världsnaturfondens, WWF, rödlista. Policyn hålls ständigt levande och uppdateras i takt med ändrade förhållanden när det gäller rödlistningen. Dessutom innebär policyn att det miljömärkta fisksortimentet förbättras kontinuerligt.



## PRIORITERINGAR 2012

Fortsatt fokus på att minska energiförbrukningen i butik, lager och kontor. Under 2012 påbörjas installationen av ett system för detaljerad mätning och kontroll av elförbrukningen i egenägda butiker.

Öka källsorteringsgraden i butik, det vill säga minska den andel av materialet som går till förbränning.

Det framgångsrika arbetet med att minska koldioxidutsläppen från transporter fortlöper.





Axfoods kunder förväntar sig att Axfood ska kunna tillgodose krav på miljöanpassade, hälsosamma och säkra livsmedel med konkurrenskraftiga priser.

# Kunder – ett sortiment som möter medvetna konsumenter

Kunderna ska också känna sig trygga med de produkter de köper. Därför läggs ett omfattande arbete ned på en noggrann kvalitetskontroll, både när det gäller egna märkesvaror och för produkter från märkesleverantörer. Egenkontrollprogram i butik och lager ska också bidra till säker mat.

## Omsorg om djurskyddet

Många konsumenter som köper ekologiska livsmedel gör det av djurskyddsskäl. Axfood har därför satsat på ett allt bredare sortiment inom ekologiskt nöt- och fläskkött. Axfood prioriterar ekologiskt kött med KRAV-märkning. Skälet är att kriterierna för djurskydd är betydligt mer långtgående för KRAV än andra märkningar.

För inköp av icke-ekologiskt kött tillämpar Axfood de djurskyddskriterier som gäller för den så kallade Engelsgris, det vill säga de krav som ställs på danskt griskött som importeras till vissa kedjor i Storbritannien.

Både PrisXtra och Hemköp har upphört med försäljning av ägg från burhöns.

## Ekologiska och Fairtrade-certifierade märkesvaror

Garant Ekologiska varor är Axfoods eget ekologiska varumärke. Det Fairtrade-certifierade egna varumärket Aware, omfattar bland annat kaffe, te och choklad. Dessa varor ska erbjuda ekologisk och Fairtrade-certifierad vardagsmat till ett rimligt pris. Produkterna säljs i samtliga Axfoods butikskoncept.

Den totala försäljningsandelen ekologiska varor av livsmedelsförsäljningen var under 2011 2,6 procent jämfört med 2,4 procent året innan.

Garant Ekologiska varor beskrivs utförligare på: [tyckomgarant.se/ekologiskt](http://tyckomgarant.se/ekologiskt).

Ökad försäljning av ekologiska varor

6,3%

## Garant Såklart först med klimatsäkrade produkter

**UNDER ÅRET LANSERADES** Garant Såklart, en serie rengörings-, tvätt- och kroppsvårdsprodukter ute i butik.

Varumärket står för ett nytt sätt att ta ökad hänsyn till klimatet och minimera produkternas miljöpåverkan.

Garant Såklart var först i Sverige med att klimatsäkra samtliga produkter. De är samtidigt Svanenmärkta samt märkta med Astma- och Allergiförbundets symbol.

Klimatsäkringen av produkterna innebär att all klimatpåverkan reduceras och kompenseras.

I ett första led kontrolleras produkternas livscykel på detaljnivå för att minska alla utsläpp så långt det

är möjligt. Kontrollen omfattar allt från utvinning och förädling av råvaran, till paketering och transporter fram till att produkten står på hyllan i butik. För resterande del som inte går att reducera klimatsäkras Garant Såklarts produkter genom ett samarbete med Tricorona Climate Partner.





### Kvalitetssäkring av egna märkesvaror

Inom Axfood är de egna märkesvarorna en viktig del i arbetet med att erbjuda bästa möjliga kundnytta. Axfood har två kvalitetsnivåer på sina egna märkesvaror i livsmedelssortimentet; medium under varumärket Garant (som gradvis ersätter Willys och Hemköp) samt lågpris under varumärket Eldorado. Därtill kommer det ekologiska sortimentet Garant Ekologiska varor och Fairtrade-certifierade märket Aware. Samt sortimentet Garant Säklart för hudvårdsprodukter med mera.

Oavsett produkt är livsmedelssäkerheten en hörnsten som det inte går att kompromissa om. För livsmedelsproducenter av egna märkesvaror gäller att deras anläggningar ska vara certifierade enligt någon av de standarder som Global Food Safety Initiative (GFSI) har sanktionerat. För kemtekniska produkter samt kosmetik och hudvårdsprodukter gäller krav på ISO 9001 eller GPM. För vissa specialvaror (leksaker, elartiklar) krävs underlag samt certifikat för CE-märkning. För produkter avsedda att komma i kontakt med livsmedel ska leveran-

tören kunna visa upp intyg på att produkten är tillverkad av godkända material enligt Normpacks regelverk.

För grönsaker, rotfrukter och frukt gäller att Axfood enbart köper från leverantörer som är certifierade enligt Global GAP eller motsvarande. Packerier ska vara certifierade enligt någon av de standarder som GFSI godkänner.

Leverantörer som inte har klara certifikat kan få dispens om de kan presentera en trovärdig tidplan för certifiering.

För att säkerställa det löpande arbetet med livsmedelssäkerhet för de egna märkesvarorna, genomför Axfoods kvalitetssäkrare årligen ett omfattande analysprogram. Där görs mikrobiologiska och kemiska analyser på sortimentet, baserat på de aktuella riskerna för varje enskild produkt.

Inför lansering blindtestas varje mediumprodukt av en extern konsumentpanel på 65–80 personer. Produkten ska då vara minst lika uppskattad som marknadsledaren för att gå vidare till lansering.

Lågprisprodukterna blindtestas internt i Axfoods provkök för att se att de håller minst

samma nivå som andra lågprisprodukter på marknaden.

### Kvalitetssäkring egna märkesvaror

	2011	2010	2009
Produktindragning från butik, EMV, st	25	35	49
Produktindragning från butik, övriga, st	45	54	64
Andel EMV-leverantörer godkända enligt GFSI, %	98	97	94

### Kontrollprogram i butik och lager

Axfood ska i ökande omfattning genomföra egna kontroller av verksamhetens olika delar för att säkerställa efterlevnaden av myndighetskrav och egna kvalitetskrav. Egenkontrollprogram är ett viktigt hjälpmedel för sådan uppföljning. Axfood genomför löpande egenkontroll inom matsäkerhet, åldersbegränsade varor och systematiskt brandskyddsarbete.

### Matsäkerhet

Axfood tillämpar egenkontrollprogram i både parti- och detaljhandel för att tillgodose kundernas rätt till säkra livsmedel.

	Hemköp			Willys			Willys Hemma			PrisXtra		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Antal Nyckelhälmärkta <sup>1)</sup> artiklar, st	1 348	1 279	2 015	944	905	1260	622	488	586	829	918	787
Försäljning % av livsmedel <sup>2)</sup>	8,82	10,72	9,08	8,29	10,13	9,55	8,49	10,74	9,67	8,23	9,26	4,02
Antal ekologiska artiklar, st	1 331	1 108	1120	608	552	549	361	235	208	657	669	522
Försäljning % av livsmedel <sup>2)</sup>	4,11	3,87	2,88	2,14	2,00	1,49	2,73	2,68	2,13	3,62	3,17	1,17
Antal Fairtrade-artiklar, st	104	83	80	50	51	55	27	30	31	60	61	54
Försäljning % av livsmedel <sup>2)</sup>	0,20	0,19	0,13	0,13	0,12	0,10	0,16	0,17	0,15	0,14	0,14	0,04
Antal artiklar riktade till allergiker, st	637	259	369	452	179	230	277	77	86	418	167	117

<sup>1)</sup> Nya kriterier för nyckelhälmärkning sedan juni 2009.

<sup>2)</sup> År 2009, jämförs försäljningsandelarna med total omsättning, 2010 och 2011 jämförs med livsmedelsförsäljningen.

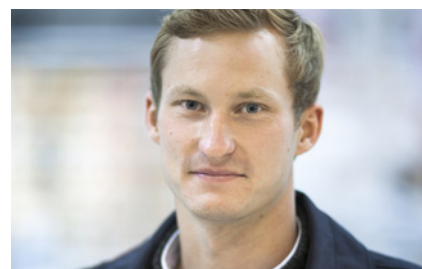
## Fem kunder om sin butik



**Adisa, Willys**

Varför handlar du på Willys?

– Bra priser och ett bra utbud av mat från andra länder. Det finns det mesta till exempel köper jag hygienartiklar samtidigt som maten. Det finns en tillgänglig och bra parkering.



**Mats, Willys**

Varför handlar du på Willys?

– Det är en fräsch butik som det går snabbt och enkelt att ta sig till.





I samarbete med bland annat Svensk Dagligvaruhandel har Axfood medverkat till att ta fram den branschgemensamma riktlinjen "Säker mat i din butik", godkänd av Livsmedelsverket. Riktlinjens rekommendationer tillämpas i Axfoods butiker och ligger till grund för hur butikernas egenkontrollprogram är utformade.

Kontrollprogrammet innebär att butikerna bland annat genomför vissa dagliga kontroller, ankomstkontroller och temperaturkontroller på avdelningsnivå. Tydliga rutiner finns för hantering av till exempel oförpackade livsmedel så att livsmedelshygienen upprätthålls och att kylkedjan inte bryts.

Axfood har ett koncernavtal med en samarbetspart i hygien och skadedjursfrågor, som besöker de egenägda butikerna regelbundet. Vid besöken tas bland annat mikrobiologiska prover och butikens egenkontrollarbete granskas. Vid den interna funktionen "Konceptuppföljning" som även den görs regelbundet, finns matsäkerheten med som en viktig kontrollpunkt. Kommunernas miljö- och hälsoskyddskontor genomför inspektioner av såväl parti- som detaljhandel. Vid dessa inspektioner kontrolleras att verksamheten uppfyller de lagstadgade kraven för livsmedelshantering/försäljning.

#### Alkohol, tobak, spel och läkemedel

I Sverige är det lag på att tobak, alkoholhaltiga drycker och receptfria läkemedel inte får säljas till personer under 18 år. Samma villkor gäller även för alla spel och vissa lotterier. Axfood har i sina helägda butiker valt

att inte sälja några lotter till ungdomar under 18 år. För köp av energidrycker gäller åldersgränsen 15 år i Axfoods butiker.

För att säkerställa att åldersgränserna efterlevs tillämpar Axfood ett egenkontrollprogram för åldersbegränsade varor. Programmet består av utbildning av medarbetare samt rutiner för ålderskontroller. Axfood kräver att samtliga kassamedarbetare ska begära legitimation av kunder som bedöms vara under 25 år och som köper åldersbegränsade varor. Egna kontroller genomförs av butikernas förmåga att begära legitimation enligt denna policy.

#### Etiska bortval

Axfood har i sina helägda butiker valt att avstå från produktgrupper som strider mot företagets värderingar. Bland annat gäller det:

- tidningar med pornografiskt innehåll
  - cider och alkohol med en alkoholhalt på mer än 2,25 procent
  - koncentrerad energidryck, så kallade shots
  - gåslever
  - fisk och skaldjur från WWFs röda lista.
- Hemköp och PrisXtra har även valt att inte sälja ägg från burhöns.

#### PRIORITERINGAR 2012

Axfood ska fortsatt prioritera ett ökat sortiment av miljöanpassade och hälsosamma produkter för att tillgodose kundernas efterfrågan.



**Kristina, Willys**

Varför handlar du på Willys?  
– Läget på butiken är bra. Det finns ett spännande och överraskande sortiment, till exempel köpte jag nu grapefruktjuice och billiga svarta oliver.



**Nadja, Hemköp**

Varför handlar du på Hemköp?  
– Det här är en snygg butik med bra utbud. Den ligger nära mitt jobb så det är praktiskt att gå hit.



**Magnus, Hemköp**

Varför handlar du på Hemköp?  
– Utbudet utan tvekan. Här finns allt jag behöver.



Axfoods relationer med leverantörer ska kännetecknas av god affärsed och hög affärsetik. Samtidigt är det viktigt att bolagets leverantörer av både produkter och tjänster lever upp till nationella lagar och regelsystem och att internationella konventioner respekteras.

# Leverantörer – ökat antal sociala revisioner

Vägledande i relationen är bolagets uppförandekod som bygger på internationellt erkända konventioner för mänskliga rättigheter och arbetstagares rättigheter, samt internationella miljöförordningar. Koden tydliggör Axfoods inställning och åtagande gentemot såväl leverantörer som enskilda medarbetare och andra partners. Uppförandekoden har under 2011 integrerats i samtliga Axfoods verksamheter.

Företag som levererar produkter eller tjänster till Axfoodkoncernens bolag ska uppfylla kraven i uppförandekoden. Alla leverantörer av produkter och tjänster ska också säkerställa att deras underleverantörer i sin tur uppfyller kraven i koden.

## Mänskliga rättigheter inspekteras

I Axfoods uppförandekod slår bolaget fast att de leverantörer som producerar varor till Axfoods butiker ska leva upp till FN:s och ILO:s konventioner om mänskliga rättigheter och barns rättigheter.

Tillsammans med lokala revisorer besöker Axfood produktionsanläggningar hos utvalda leverantörer för att ta reda på hur de lever upp till det egna landets lagar om arbetares rättigheter och arbetsvillkor, samt till FN:s och ILO:s konventioner. Besöken baseras på den internationellt erkända standarden för sociala revisioner SA 8000. De faktorer som undersöks är framför allt barnarbete, arbetarnas rättigheter, arbetsmiljö samt bostadsförhållanden.

Antalet inspektioner har utökats successivt och uppföljningen har förbättrats, exempelvis med återbesök som ska genomföras inom ett år. En systematisk risklandsbedömning har tagits fram med hjälp av ett antal olika index. Denna bedömning utgör underlag för prioriteringar när det gäller inspektioner och även som guide vid inköp.

Avvikelser från lagar och konventioner blir föremål för en dialog mellan Axfood och leverantören och leder i de flesta fall till förbättringar hos de besökta företagen. Om någon förbättring inte sker avslutar Axfood samarbetet.

Ett viktigt verktyg för en förbättrad riskbedömning är Axfoods representationskontor i Shanghai i Kina. Kontoret medverkar vid inköp från Kina och Sydostasien, bygger upp leverantörskontakter och följer utvecklingen på marknaderna i Kina och övriga Sydostasien. Kontoret är en viktig resurs för att rekrytera bra leverantörer och undvika såväl kvalitetsproblem som att få in leverantörer som inte lever upp till Axfoods uppförandekod.

Under året har en heltidsanställd revisor anställts på representationskontoret. Antalet genomförda revisioner hos Axfoods leverantörer ökade från 12 till 17. Stor tonvikt har också lagts vid att höja kvaliteten när det gäller riskbedömning, revisioner och uppföljning och åtgärdsplaner. Mot slutet av 2011 upphandlades ett nytt system för risklandsbedömning, baserat på verkliga observationer som gjorts vid sociala revisioner i res-

pektive land. Därigenom framträder en tydligare bild av vilken typ av anmärkningar som förekommit, hur många de varit och hur allvarliga. Detta ger i sin tur bättre vägledning vid Axfoods egna sociala revisioner.

En viss andel av Axfoods egna märkesvaror köps in via det samägda inköpsbolaget United Nordic. United Nordic har en egen gemensam uppförandekod och utökar successivt antalet sociala revisioner. Nyckelpersoner inom de nordiska dagligvarukedjor som står bakom United Nordic träffas regelbundet för att säkra en gemensam nivå och att rätt prioriteringar görs framåt.

## Import av EMV från olika regioner

	Antal	Andel, %
Europa inklusive Sverige	2 334	88,0
Asien	281	10,6
Afrika	2	0,1
Nordamerika	19	0,7
Sydamerika	15	0,6
Centralamerika	1	0,0
<b>Totalt</b>	<b>2 652</b>	<b>100</b>

## PRIORITERINGAR 2012

Axfood kommer under 2012 att fortsätta öka takten i sociala revisioner. De nya miljöinriktade inköpsriktlinjerna implementeras i inköpsarbetet och i produktutvecklingen av egna märkesvaror.

## Så går en social inspektion till

Axfood beslutar att göra en social inspektion hos en utvald leverantör eller producent. Valet av vilken leverantör som ska besökas görs utifrån specifika kriterier där både riskland och riskbransch vägs in.



Möte med leverantörens ledning på plats i fabriken och genomgång av hur revisionen ska gå till utifrån Axfoods uppförandekod.



Genomgång av dokument som till exempel tidkort, löneutbetalningar, anställningsavtal och policys. Granskning av produktionsanläggningens lokaler samt intervjuer med personalen.



Avslutande möte med leverantörens ledning för att gå igenom eventuella avvikelser mot kraven i uppförandekoden.



Åtgärdsplan tas fram i dialog med leverantören om eventuella avvikelser förekommit.



Inom 6–12 månader efter besöket görs ett återbesök för att säkerställa att åtgärdsplanen följs.







Axfood deltar löpande i samråd och diskussioner med olika organisationer och myndigheter om aktuella frågor. Framför allt är det Livsmedelsverket, Jordbruksverket och Naturvårdsverket som har beröring med Axfoods verksamhet.

# Samhälle – samarbeten och engagemang

Branschgemensamma frågor drivs inom ramen för branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, som har ett eget miljöråd. Aktiviteter här kan exempelvis beröra standarder men också hur EU-lagstiftning implementeras i det nationella svenska regelverket. Även andra branschorganisationer, såsom för förpackningar och tidningsinsamling, är kontaktytor mot det omgivande samhället.

## Nätverk för mångfald

Under året lanserades nätverket Diversity Charter Sverige, med Axfood som en av initiativtagarna. Avsikten med företagsnätverket är att dela kunskaper och erfarenheter kring mångfald, för att bidra till ett framgångsrikt och lönsamt mångfaldsarbete. Axfood ser medarbetares olikheter som en nyckel till framgång och lönsamhet och strävar därför efter en kultur som är välkomnande och inkluderande, så att alla erfarenheter och kompetenser tas tillvara. Medlemskapet i

## Hagainitiativet

Axfood är en av initiativtagarna till klimatnätverket Hagainitiativet. Nätverket vill minska näringslivets utsläpp, lyfta klimatfrågan och agera som en förebild för företag som tar klimatansvar.

Ett krav för att vara medlem är att företaget ska minska sina utsläpp med minst 40 procent till år 2020. Axfoods mål är att minska utsläppen med 75 procent till år 2020.

Hagainitiativet består av åtta företag; Coca-Cola Enterprise Sverige, Fortum Värme, JM, Lantmännen, Procter & Gamble Sverige, Stena Metall, Svenska Statoil och Vasakronan. Nätverket samordnas av Tricorona.

Diversity Charter innebär att alla medlemsföretag skriver på ett kontrakt för att arbeta aktivt med mångfald utifrån uppsatta mål.

Diversity Charter finns i flera europeiska länder med tusentals medlemsföretag. Starten skedde i Frankrike 2004. Övriga initiativföretag är L'Oréal, Managing Diversity, Novartis, Scandic, Sodexo, Skanska och Volvo Personbilar.

## Handelns säkerhetsarbete

Handelns Säkerhetsgrupp, HSG, där Axfood är medlem, är en opolitisk sammanslutning av säkerhetschefer från detaljhandelskedjorna i Sverige. HSG för branschens talan gentemot beslutsfattare och media i säkerhetsfrågor och ska främja samarbete mellan medlemmarna för att utveckla säkerhetsarbetet. De övergripande målen med säkerhetsarbetet är att skapa ökad trygghet för anställda och kunder samt skapa förutsättningar för ökad lönsamhet.

Ett krav för att vara medlem i Hagainitiativet är att företaget ska **minska sina utsläpp** med

# 40% till år 2020

Hagainitiativet   
Företag för aktivt klimatansvar



### Ideella organisationer

Axfoods avsikt är att upprätthålla långsiktiga samarbeten med ideella organisationer inom hållbarhetsområdet, såsom Svenska Naturskyddsföreningen SNF och Världsnaturfonden WWF.

Axfood är medlem i Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) för att bidra till att skydda jordens regnskogar. RSPOs syfte är att etablera ett trovärdigt och praktiskt system för handel med certifierad palmolja.

Axfood är även medlem i Round Table on Responsible Soy Association. Utgångspunkten för det är densamma som för palmoljan, att bidra till att utveckla hållbarhetskriterier för certifiering av sojaodling.

Axfood gör inga partipolitiska ställningstaganden.

### Samarbeten och medlemskap i organisationer

Carbon Disclosure Project	Naturskyddsföreningen
CSR Sweden	Näringslivets miljöchefer
Diversity Charter Sverige	Roundtable on Sustainable Palm Oil
Global compact	Rädda Barnen
Hagainitiativet	SOS barnbyar Sverige
Handelns Säkerhetsgrupp	

### PRIORITERINGAR 2012

Fortsätta utveckla samarbetet med Rädda Barnen där Axfood är huvudpartner.



## Rädda Barnen

Save the Children Sweden

### Över fyra miljoner kronor till Rädda Barnen

Under året har insamlingsaktiviteter med kunder, leverantörer och medarbetare inbringat över 4 miljoner kronor till Rädda Barnen. Det är en dubbling jämfört med föregående år.

Det är främst Willys kunder som skänkt pantpengar och handlat de utvalda Rädda Barnen-varorna och därmed stått för den stora ökningen i insamlingen. Andra aktiviteter som genomförts under året är pantpengar från PrisXtras butiker, en auktion på

Axfood Närlivs leverantörmässa samt insamling bland medarbetare. När katastrofen vid Afrikas horn uppstod valde Axfood och Hemköp att skänka en engångssumma till Rädda Barnen.

Pengarna har gått till att hjälpa barn både i Sverige och i utlandet. Vid svältkatastrofen på Afrikas horn styrdes pengarna om dit, under resten av året har insamlingen möjliggjort utbildning och skydd till barn i konflikttrubbade Elfenbenskusten. Utbildningsprojektet i Elfenbenskusten har Axfood stött sedan 2009. Under 2011 sponsrades även ett projekt för att minska mobbing och diskriminering inom barn- och ungdomsidrott i Sverige. En handlingsplan har

presenterats för idrottsklubbar med praktiska råd om hur man upptäcker och förhindrar mobbing hos barn. Projektet fortlöper under 2012.

Axfood samarbetar med Rädda Barnen sedan december 2009 och är sedan våren 2010 organisationens huvudpartner. Som en av de ledande oberoende barnrättsorganisationerna arbetar Rädda Barnen med att säkerställa barns rätt till mat, husrum, sjukvård, utbildning och en tillvaro utan våld, övergrepp och exploatering.

Totalt donerades 4 036 634 kronor till Rädda barnen under 2011. Samarbetet utvecklas och utökas med fler aktiviteter under 2012.







Axfood vill ha stolta och engagerade medarbetare som arbetar utifrån koncernens gemensamma kärnvärden, i en samverkande och affärsdriven organisation.

# Medarbetarnas stolthet och mångfald ger goda affärer

Stolta medarbetare, mångfald, och goda karriärvägar skapar en god spiral som ytterst leder till nöjdare kunder och bättre affärer.

Med satsningar på kunskapsöverföring, utbildning och dialog vill Axfood skapa en samsyn kring medarbetarskap, ledarskap och kundbemötande. Genom stora insatser inom e-learning får exempelvis merparten av medarbetarna en grundkompetens som i sin tur ökar deras möjligheter att utvecklas inom Axfood.

Ett kvitto på Axfoods attraktivitet som arbetsgivare är årets Nöjd medarbetarindex som ligger långt över branschgenomsnittet och som visar att medarbetarna känner delaktighet och är nöjda med sina ledare, samtidigt som de förbättringsbehov som finns tas på allvar.

Under året har HR-organisationen satsat ytterligare på samordning för att öka kvaliteten och effektiviteten i arbetet. Ett led i detta är att en medarbetarsupport har inrättats dit medarbetare kan vända sig för att få svar på sina frågor på ett och samma ställe.

Axfoods medarbetarsatningar har under 2011 resulterat i flera glädjande utmärkelser.

- Axfood har tilldelats Swedish e-learning-award 2011 för årets kompetenssatsning. Priset delades ut av Promise och Swedish Learning Association.
- Universum och Företagsbarometern har nominerat Axfood till "Årets raket" som attraktiv arbetsgivare.

## Växa hos Axfood

Axfoodakademien är koncernens centrum för utbildningar och trainee-program. Akademien tillhandahåller utbildningar för alla medarbetare och utvecklingsprogram för koncernens ledare. Utbildningsinsatserna fokuserar på att säkra baskompetensen för att bidra till ökad försäljning och att förmedla Axfoods kärnvärden och syn på ledar- och medarbetarskap.

Under 2011 deltog 3 325 medarbetare i sammanlagt 4 014 utbildningsdagar.

Under det gångna året har implementeringen av Axfoods nya affärs-system, genererat en omfattande utbildningsinsats. För att ta tillvara på potentialen i förändringen har cirka 500 medarbetare utbildades i affärs-systemet SAP under året.

### e-learning

En kostnadseffektiv och miljövänlig utbildningsform är e-learning, som når alla medarbetare trots att de är geografiskt spridda över landet. Sedan starten 2008 har 70 000 delkurser genomförts och över 4 200 medarbetare är idag certifierade inom butiks- och färskvarukunskap.

I linje med Axfoods långsiktiga miljöarbete har satsningen på en koncerngemensam miljöutbildning fortsatt under året. 82 procent av medarbetarna har genomgått utbildningen.

### Utveckling och möjligheter

En ledarprofil har tagits fram. Ledarprofilen visar vilket ledarskap som premieras inom Axfood och är en målbild för vidareutveckling och nyrekrytering av ledare. En ny ledarutbildning

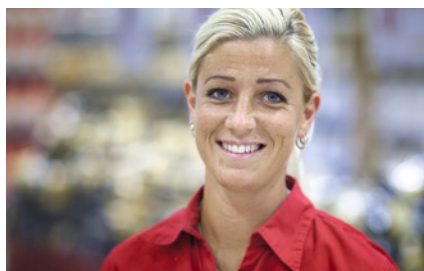
"Att leda i Axfood" har tagits fram parallellt. Utbildningen är obligatorisk för nya ledare och förmedlar Axfoods kärnvärden och syn på ledar- och medarbetarskap och ligger i linje med Axfoods ledarprofil.

Axfood arbetar på ett strukturerat sätt med koncernens ledarförsörjning, för att möta framtida kompetensbehov. Varje år görs en genomlysning av potentiella ledare som finns i koncernen och vilka som är redo att inta en ledarposition.

Ett trainee-program för blivande butikschefer genomförs årligen. Axfoods koncerntrainee-program ska bidra till att säkra tillgången till kompetenta och engagerade medarbetare, med bred kunskap om Axfoods verksamhet. 2010/11 års program omfattade både externa och interna deltagare.



## Fyra butiks- medarbetare om sin arbetsplats



**Sandra, Willys**

Varför arbetar du på Willys?

– Det är varierat med mycket kundkontakt, man ser resultat snabbt till exempel en fin butik och nöjda kunder. Det är en trivsam arbetsplats och varje dag är en utmaning.



**Anthony, Willys**

Varför arbetar du på Willys?

– Det är ett bra jobb där jag får träffa många nya människor, både kunder och kollegor.

### Nöjda medarbetare

I början av 2011 genomförde Axfood den andra medarbetarundersökningen i sitt slag för att mäta arbetsklimatet, med ledarskapet som en viktig komponent. Undersökningsresultatet visade på ett högt utfall, där Nöjd Medarbetarindex (NMI) förbättrats på ett år från 86 till 92.



### Lika behandling och mångfald

Axfood har under året antagit en koncernövergripande policy för lika behandling och mångfald. Utifrån denna ska samtliga bolag ta fram planer som stöd i det lokala likabehandlings- och mångfaldsarbetet. Mångfalden i samhället och bland Axfoods kunder ska också speglas av mångfald bland Axfoods medarbetare.

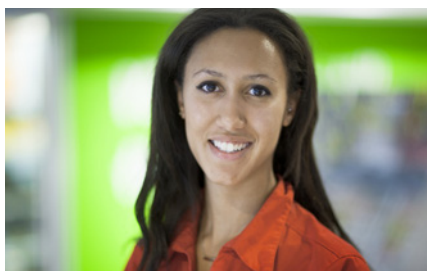
Aktiva insatser för ökad mångfald är bland annat standardiserade platsannonser, objektiva urvalsmetoder och tydliga mål och nyckeltal.

Koncernens uttalade målsättning är att uppnå en jämn könsfördelning på ledarpositioner, det vill säga att män och kvinnor, på ledande befattning med personalansvar, är representerade inom spannet 40 och 60 procent senast 2015. Vid slutet av året uppgick andelen kvinnor på ledarpositioner till 21,6 procent.

Läs mer på sidan 41.







**Clara, Hemköp**

Varför arbetar du på Hemköp?  
– Vi har god gemenskap här med bra kollegor och det är något jag tror är tydligt för kunderna. Vi ger ett bra kundbemötande för att vi trivs.



**Per, Hemköp**

Varför arbetar du på Hemköp?  
– Jag trivs med våra kärnvärden, särskilt Butiken är scenen. De visar att Hemköp har ett långsiktigt tänk och en vilja att satsa på kunderna.

## PRIORITERINGAR 2012

Säkerställa rekrytering, introduktion och utveckling av handlare.

Utbildningsinsatser inom färskvaruområdet och egna märkesvaror.

Ökat antalet resfria möten.

## Må bra på jobbet

Axfoods medarbetare uppmuntras att ta ut föräldraledighet. Bland annat täcker bolaget upp så att den föräldraledige får 80 procent av sin lön under ledigheten, om lönen överstiger Försäkringskassans tak. Medarbetarna uppmuntras också att delta i friskvårdsaktiviteter, genom ett friskvårdsbidrag från Axfood.

Varje medarbetare på Axfood ska årligen ha utvecklingssamtal med sin närmaste chef.

Företagshälsovården finns i anslutning till Axfoods arbetsplatser och är främst inriktad på förebyggande arbete.

Axfood har ett systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete för att skapa trygga och sunda arbetsplatser. Arbetet, som omfattar samtliga medarbetare, går ut på att så tidigt som möjligt uppmärksamma risker och säkerställa att verksamheterna lever upp till Arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Avrapportering sker som regel i respektive bolags styrelse för att förvissa sig om att arbetsmiljöfrågorna uppmärksammas av bolagsledningarna.

## Medarbetarstatistik

	2011	2010	2009
Frisknärvaro, detaljhandel, %	95,5	95,4	94,9
Frisknärvaro, partihandel, %	94,1	93,9	93,9
Frisknärvaro, staber, %	96,9	97,3	97,1
Personalomsättningshastighet, %	11,1	11,8	9,8
Män/kvinnor, %	10,8/11,4	10,8/12,6	9,5/10,0
Åldersgrupp –29, %	16,1	16,2	13,2
Åldersgrupp 30–49, %	8,2	8,8	7,1
Åldersgrupp 50–, %	10,6	12,3	10,3
Genomsnittlig anställningstid, år	9,8	9,1	8,9
Antal heltid	4 318	4 332	3 840
Antal deltid	3 484	3 486	4 298
Medelantal anställda <sup>1)</sup>	7 062	6 895	6 816
Antal män	3 268	3 214	3 135
Antal kvinnor	3 794	3 681	3 681

<sup>1)</sup> Beräknat på 1 920 timmars årsarbetstid.

## Dagliga samtal med facket

Axfood AB och dotterbolag är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de tre rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandeln, partihandeln eller tjänstemän. Facklig motpart för de två förstnämnda är Handelsanställdas förbund och för det sistnämnda Unionen samt Akademikerförbunden. Samtliga anställda omfattas av kollektivavtalen eftersom de enskilda anställningsavtalen hänvisar till dessa när det gäller allmänna anställningsvillkor. Kollektivavtalen anger miniminivåerna på förmånernas storlek. I vissa delar kan det alltså förekomma mer förmånliga villkor än vad avtalen anger.

Kollektivavtalen innehåller regler om uppsägningstider, vars längd varierar mellan 1 och 12 månader, beroende på medarbetarens ålder och anställningstid. Avtalen innehåller även skrivningar om vikten av utvecklingssamtal för att kartlägga behoven av kompetenshöjande insatser.

Axfood har representanter i den avtalsrörelse som startade under året.



# ÅRSREDOVISNING

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

- 48 Förvaltningsberättelse
- 51 Risker och riskhantering
- 55 Bolagsstyrning
- 64 Styrelse
- 66 Bolagsledning

## FINANSIELLA RAPPORTER

- 68 Rapport över totalresultat, koncernen
- 69 Kommentarer till rapport över totalresultat samt rapport över finansiell ställning
- 70 Rapport över finansiell ställning, koncernen
- 72 Rapport över kassaflöden, koncernen
- 73 Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen
- 73 Kommentarer till rapport över kassaflöden samt rapport över förändringar i eget kapital
- 74 Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget
- 75 Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget

## NOTER

- 76 NOT 1 Redovisnings- och värderingsprinciper
- 84 NOT 2 Rörelsesegment
- 84 NOT 3 Förvärvade verksamheter
- 86 NOT 4 Avvecklade verksamheter
- NOT 5 Intäkternas fördelning
- NOT 6 Kostnadernas fördelning
- NOT 7 Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag
- NOT 8 Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare
- 88 NOT 9 Ersättningar till revisorer
- NOT 10 Avskrivningar
- NOT 11 Operationell leasing
- 89 NOT 12 Transaktioner med närstående
- NOT 13 Finansnetto
- NOT 14 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver
- NOT 15 Skatter
- 90 NOT 16 Resultat per aktie
- NOT 17 Immateriella anläggningstillgångar
- 91 NOT 18 Materiella anläggningstillgångar
- 92 NOT 19 Ståtliga bidrag
- NOT 20 Finansiella leasingavtal
- NOT 21 Andelar i koncernföretag
- NOT 22 Andelar i intresseföretag
- NOT 23 Finansiella anläggningstillgångar
- 93 NOT 24 Långfristiga och kortfristiga fordringar
- NOT 25 Kundfordringar
- 93 NOT 26 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
- NOT 27 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser
- 95 NOT 28 Finansiella tillgångar och skulder
- 97 NOT 29 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder
- NOT 30 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
- NOT 31 Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventalförpliktelser
- 98 NOT 32 Valutakursdifferenser samt valutaexponering
- NOT 33 Kritiska bedömningar och uppskattningar











# Förvaltningsberättelse

AXFOOD AB (PUBL) ORG NR 556542-0824

Styrelsen och verkställande direktören för Axfood AB (publ), med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2011.

## VERKSAMHET

Axfood bedriver handel med dagligvaror inom detalj- och partihandelsledet i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys, Hemköp och PrisXtra och antalet egenägda butiker uppgick vid årets slut till 237 (230). Under året har ett antal butiker etablerats, förvärvats, sålts eller lagts ned. Det sker också konverteringar av butiker mellan olika koncept i Axfood. Under 2011 har tolv butiker etablerats eller förvärvats och fem butiker har lagts ner eller sålts. Under året har också en butik konverterats från Hemköp till Willys Hemma. Utöver egenägda butiker samverkar Axfood med ett stort antal handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal, bland annat inom Hemköpskedjan men också under varumärken som Handlar'n, Tempo och Direkten. Totalt samverkar Axfood med över 820 handlarägda butiker.

Partihandeln bedrivs av Dagab, där 85 procent (85) av försäljningen sker till egenägda butiker, samt Axfood Närlivs vars kunder främst återfinns bland mindre butiker, bensinstationer och övrig servicehandel. Inom Axfood Närlivs finns även 20 stycken snabbgrossar inom dotterbolaget Axfood Snabbgross AB.

## SÄSONGSVARIATIONER

Axfood har inga signifikanta säsongsvariationer i verksamheten.

## VIKTIGA HÄNDELSER 2011

Efter en kort återhämtning utvecklades dagligvaruhandeln svagt under 2011 och Handelns utredningsinstitut skrev ned prognoserna för dagligvaruhandelns tillväxt. Framför allt förklarades den svaga utvecklingen av lägre prisökningar än väntat samt återhållsamma kunder. Inflationstakten på livsmedel, som i början av året väntades uppgå till 3 procent för 2011, uteblev. Volym-

mässigt låg dock tillväxttakten på ungefär samma nivå som året innan. Trots låg tillväxt i marknaden och fortsatt stark konkurrens under året uppvisar Axfood det bästa resultatet någonsin. Rörelseresultatet uppgick till 1 250 Mkr jämfört med 1 209 Mkr föregående år och omsättningen uppgick till 34 795 Mkr (34 260).

Trots en tilltagande lågkonjunktur och prispress i marknaden har Willys haft en stabil utveckling med god tillväxt och lönsamhet. Investeringstakten har varit den högsta någonsin i nyetableringar och moderniseringar av befintliga butiker. Under 2011 har 26 Willysbutiker byggts om. Antalet butiker uppgick till 170 (160). Omsättningen uppgick under året till 18 904 Mkr (18 613) och rörelseresultatet uppgick till 775 Mkr (772).

Hemköp har visat en starkt resultatutveckling det gångna året och försäljningen har varit stabil i jämförbara butiker. Resultatökningen har bland annat åstadkommit med en fortsatt god butiksdrift och kostnadskontroll i alla delar av verksamheten. Som en fortsättning på det ökade samarbetet med Vi-föreningen beslöt Vi-föreningens årsstämma i juni 2011 att de enskilda handlarna tecknar kedjeavtal med Hemköp. Det innebär att 43 Vi-butiker i framför allt Storstockholm vid årets slut konverterats till Hemköps profil. Året har också präglats av en hög förnysetakt, med fortsatt översyn och renodling av butiksstrukturen. Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 183 (147), varav 121 (82) är handlarägda. Omsättningen uppgick till 4 787 Mkr (4 978) och rörelseresultatet uppgick till 94 Mkr (45), inklusive strukturkostnader om 8 Mkr (7).

PrisXtra stärkte sitt resultat under året men omsättningen fortsatte att påverkas negativt av omfattande vägbyggen i omgivningen. På sikt är dock dessa lägen av strategisk betydelse. Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 5 (5). Omsättningen uppgick under 2011 till 549 Mkr (637) och rörelseresultatet uppgick till 15 Mkr (-5). Rörelseresultatet belastades föregående år med 14 Mkr i strukturkostnader i samband med en butiksstängning.

Axfood Närlivs har under året haft en god försäljningsutveckling och visar ett resultat enligt plan. Både Axfood Närlivs och Axfood Snabbgross har tagit marknadsandelar i ett hårt konkurrens klimat. Axfood Närlivs tecknade ett tvåårigt samarbetsavtal med Svenska Statoil AB och leveransavtalet med OKQ8 förlängdes med två år och omfattar nu också kiosk- och dagligvaror. Axfood Närlivs AB tecknade avtal om att förvärva 50 procent av grossistföretaget Hall Miba AB. Omsättningen uppgick till 6 365 Mkr (5 847) och rörelseresultatet uppgick till 110 Mkr (113).

Intensiteten i Dagabs arbete med att bli allt effektivare ökade avsevärt under 2011. Samtliga nyckeltal såsom produktivitet, servicegrad, tidspassning med mera utvecklades väl och när det gäller kvalitet har det skett en kraftig förbättring. Ett intensivt arbete har pågått under året för att utveckla optimala lösningar för Autoorder. Omsättningen för Dagab under 2011 uppgick till 25 813 Mkr (25 701) och rörelseresultatet uppgick till 192 Mkr (189).

Arbetet med införandet av ett nytt integrerat affärsstödsystem fortsatte planenligt under året. Under våren inleddes implementationen av strukturer och funktionalitet som rör sortiment, prissättning, kampanjhantling samt ny webborder. Produktionsställningen avslutades i samband med ytterligare en release under hösten. Hela systemet beräknas vara driftsatt under 2013. Under fjärde kvartalet utsågs Hans Holmstedt till ny inköpsdirektör i Axfood.

## LEGAL SAMMANSLAGNING AV BOLAG 2012

Per den 1 januari 2012 sker en legal sammanslagning av verksamheterna i Dagab AB, Axfood Närlivs AB och Axfood Sverige AB. Sammanslagningen innebär att verksamheterna i Dagab och Axfood Närlivs förs över till Axfood Sverige, Axfood Närlivs AB via fusion och Dagab via en verksamhetsöverlåtelse.

## NETTOOMSÄTTNING

Axfoodkoncernens nettoomsättning ökade med 1,6 procent till 34 795 Mkr (34 260).



Butiksomsättningen inklusive Hemköp franchise uppgick till 28 601 Mkr (28 050) en ökning med 2,0 procent jämfört med föregående år. Axfoods egenägda detaljhandel ökade under året med 0,1 procent och jämförbara butiker minskade med 1,5 procent. Omsättningsutvecklingen per kedja framgår av tabellen nedan. Den svenska dagligvaruhandeln ökade omsättningen under 2011 med 1,3 procent jämfört med 2010.

#### Butiksomsättning, egenägd och franchise

2011	Mkr	%	Jämförbara
			butiker
Hemköp	4 735	-3,9	0,4
Hemköp franchise	4 413	13,9	1,4
<b>Hemköp totalt</b>	<b>9 148</b>	<b>4,0</b>	<b>0,9</b>
<b>Willys totalt</b>	<b>18 904</b>	<b>1,6</b>	<b>-1,6</b>
<b>PrisXtra totalt</b>	<b>549</b>	<b>-13,8</b>	<b>-10,0</b>
<b>Totalt</b>	<b>28 601</b>	<b>2,0</b>	<b>-1,1</b>

#### RESULTAT

Rörelseresultatet uppgick till 1 250 Mkr (1 209). Rörelsemarginalen uppgick till 3,6 procent (3,5). Efter ett finansnetto uppgående till -36 Mkr (-37) uppgick resultatet efter finansnetto till 1 214 Mkr (1 172). Efter skatt om -323 Mkr (-310) uppgick årets resultat till 891 Mkr (862).

#### Rapport över totalresultat i sammandrag

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	34 795	34 260
Rörelseresultat, Mkr	1 250	1 209
Rörelsemarginal, %	3,6	3,5
Resultat efter finansiella poster, Mkr	1 214	1 172
Årets resultat, Mkr	891	862
Resultat per aktie, kr	16,99	16,42

#### FRAMTIDSUTSIKTER

Axfoods målsättning för 2012 är att nå ett rörelseresultat i nivå med 2011.

#### INVESTERINGAR

Årets totala investeringar uppgick till 993 Mkr (862). Av dessa avser 70 Mkr (56) förvärv av verksamheter, 468 Mkr (415) avser investeringar i anläggningstillgångar

inom detaljhandeln, 111 Mkr (92) anläggningstillgångar inom partihandeln och 239 Mkr (192) avser IT-utveckling.

I januari 2012 har tre butiker och 50 procent i en grossistverksamhet förvärvats. I den delägda grossistverksamheten har Axfood ett bestämmande inflytande genom aktieägaravtal och styrelsedominans. Axfoods ägarandel i de butiker som förvärvats uppgår efter förvärvet till 100 procent. För ytterligare information om förvärv efter balansdagen, se not 3.

#### FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens likvida medel uppgick per 31 december 2011 till 317 Mkr (315). Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 384 Mkr (1 365). Efter nettoinvesteringar om -941 Mkr (-830) samt nettouplåning och lämnad utdelning om totalt -441 Mkr (-535), uppgick årets kassaflöde till 2 Mkr (-1).

Räntebärande tillgångar, likvida medel, ökade med 2 Mkr till 317 Mkr (315) och de räntebärande skulderna och avsättningarna ökade med 202 Mkr till 1 042 Mkr (840).

I räntebärande skulder ingår avsättning för pensioner med 364 Mkr (362). Den räntebärande nettolåneskulden ökade med 200 Mkr till 725 Mkr (525).

Soliditeten uppgick till 39,1 procent (38,8) och nettoskuldssättningsgraden var 0,2 gånger (0,2).

#### MODERBOLAGET

Moderbolagets övriga rörelseintäkter under året uppgick till 178 Mkr (181). Efter försäljnings- och administrationskostnader om -252 Mkr (-228), och ett finansnetto på 1 177 Mkr (1 186) uppgick resultatet efter finansiella poster till 1 103 Mkr (1 139). Av finansnettot om 1 177 Mkr (1 186) avser 1 182 Mkr (1 192) erhållna koncernbidrag. Investeringarna uppgick till 3 Mkr (3). Moderbolagets likvida medel uppgick till 0 Mkr (0).

Räntebärande koncernexterna fordringar uppgick till - Mkr (-) vid årets utgång. Den räntebärande nettolåneskulden minskade med 182 Mkr och var vid periodens utgång 749 Mkr (931).

#### MEDARBETARE

Axfood hade under 2011 i genomsnitt 7 062 anställda medarbetare. Föregående år var antalet 6 895. Fördelningen är 46 procent (47) män och 54 procent (53) kvinnor. Andelen av medarbetarna som arbetar i detaljhandeln uppgår till 73 procent (74) och andelen i partihandeln uppgår till 20 procent (20).

Axfood vill ha stolta och engagerade medarbetare som arbetar utifrån koncernens gemensamma kärnvärden, i en samverkande och affärsdriven organisation. Årets Nöjd Medarbetarindex (NMI), förbättrades på ett år från 86 till 92.

Kunniga och engagerade medarbetare är en förutsättning för att Axfood ska kunna bli bäst i branschen när det gäller hållbar utveckling. Därför har Axfoods långsiktiga satsning på en koncerngemensam miljöutbildning fortsatt under året. Målet är att ge alla medarbetare en grundläggande förståelse för Axfoods hållbarhetsprogram och kunskap för att kunna svara på kundernas frågor. Under 2011 har 82 procent av medarbetarna genomgått utbildningen.

Axfood AB och dotterbolag är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de tre rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandeln, partihandeln och tjänstemän. Facklig motpart för de två förstnämnda är Handelsanställdas förbund och för det sistnämnda Unionen och Akademikerförbunden. Samtliga anställda omfattas av kollektivavtalen eftersom de enskilda anställningsavtalen hänvisar till dessa när det gäller allmänna anställningsvillkor. Kollektivavtalen anger miniminivåerna på förmånernas storlek. I vissa delar kan det alltså förekomma mer förmånliga villkor än vad avtalen anger. Kollektivavtalen innehåller regler om uppsägningstider, vars längd varierar mellan 1 och 12 månader, beroende på medarbetarens ålder och anställningstid. Avtalen innehåller även skrivningar om vikten av utvecklingssamtal för att kartlägga behoven av kompetenshöjande insatser. Axfood har representanter i den avtalsrörelse som startade under året. När det gäller riktlinjer för



ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten på sidan 60.

### AXFOODAKTIEN OCH ÄGARFÖRHÅLLANDE

Det totala antalet aktier uppgår till 52 467 678. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 262 Mkr och kvotvärdet uppgår till 5 kr per aktie. Under året har det inte skett någon förändring av antalet aktier eller aktiekapital. En aktie ger rätt till en röst på årsstämman och eventuella extra bolagsstämmor och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid årsstämma/bolagsstämma. Det finns ingen bestämmelse i Axfood ABs bolagsordning eller i något av Axfood ABs dotterbolags bolagsordningar som begränsar rätten att överlåta aktier. Axfood AB har inte ingått några avtal som kan komma att påverkas av ett eventuellt uppköpserbjudande. Det samma gäller Axfood ABs dotterbolag. Axfood AB innehar inga egna aktier.

Axfood är noterat på Nasdaq OMX Stockholm ABs Large Cap-lista. Huvudägare är Axel Johnson AB med ett direkt ägande om 50,0 procent av aktierna (röster och kapital) och ett indirekt ägande om 0,1 procent. Föregående år ägde Axel Johnson 46,3 procent av aktierna (direkt och indirekt). Reitan Handel AS ägde vid årsskiftet 15,6 procent av aktierna i Axfood. Föregående år ägde Reitan 10,1 procent av aktierna. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Axfood (röster och kapital).

Axfoods anställda innehar inte aktier där rösträtten för sådana aktier inte kan utövas direkt (till exempel genom pensionsstiftelse). Det förekommer inga incitamentsprogram för anställda i Axfood som påverkar aktiestrukturen i Axfood. Styrelseledamöter samt eventuella styrelsesuppleanter utses på årsstämman för tiden intill nästa årsstämma. Det finns inga bestämmelser i

Axfoods bolagsordning om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter. Det finns inget bemyndigande från årsstämman till styrelsen att Axfood AB ska ge ut eller förvärva egna aktier.

### VERKSAMHETEN INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

Axfood bedriver ingen forskningsverksamhet men viss utveckling av IT-lösningar inom den egna verksamheten.

### MILJÖPÅVERKAN OCH HÅLLBAR UTVECKLING

Axfood bedriver inte någon tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Däremot föreligger anmälningsplikt för en mindre mängd kylmedia som används för att distribuera kyla i några av parthandelns kylanläggningar.

Ett av Axfoods strategiska mål är att aktivt driva ett arbete för hållbar utveckling på miljöområdet, så att bolaget blir bäst i branschen. I det dagliga arbetet integreras hållbarhetsaspekterna i såväl inköp och urval av produkter som i logistik, transporter och varuflöden samt butiksdrift. Prioriterade områden för Axfoods hållbarhetsarbete på miljöområdet är energiförbrukning, transporter och kretslopp. Samtliga dessa har stor betydelse för Axfoods verksamhet och har stor förbättringspotential.

Axfoods hållbarhetsprogram omfattar många mål och delmål, på både kort och lång sikt. Programmet, som initierades 2009, utvecklas löpande i takt med att målsättningar uppnås och nya möjligheter uppstår. I hållbarhetsprogrammet ingår som mål att Axfood ska bli klimatneutralt till år 2020. Delmålet är att minska energianvändningen per kvadratmeter med 30 procent till år 2015 (basår 2009). Energianvändningen hade vid utgången av 2011 minskat med 0,3 procent per kvadratmeter i de lokaler där mätning varit möjlig. I reduktionsplanen ingår översyn av belysning, ventilation, kylning och uppvärmning.

### AFFÄRSETIK OCH PRODUKTANSVAR

Axfood ska, i enlighet med koncernens uppförandekod, bedriva affärer enligt god affärssed och med en hög affärsetik i relation till leverantörer och andra affärspartners. För att säkerställa ett gemensamt uppträdande ifrån alla Axfoodanställda arbetar företaget efter en policy som tar ställning i fråga om mutor, bestickning, korruption och allmänt umgänge i branschen. Policyn uppdateras varje år och anställda som berörs intygar skriftligen att de tagit del av policyn. Bland annat gäller det anställda som är attestberättigade till ett kostnadsställe eller på annat sätt påverkar inköpsbeslut av varor eller tjänster. 2011 skrev 910 anställda under policyn.

Valet av produkter i Axfoods sortiment påverkar miljön vid produktion, transport och konsumtion. Axfood ska därför sträva efter att köpa in de produkter som ger minst miljöpåverkan. Dessutom ska Axfood underlätta för konsumenterna att köpa ekologiskt producerade varor. Under året har Axfood börjat tillämpa nya riktlinjer för inköp utifrån miljö och socialt ansvar, inklusive livscykelanalyser. Riktlinjerna införs stegvis i en kontinuerlig process de kommande åren. Under 2011 har Axfood fortsatt att köpa gröna palmoljecertifikat motsvarande den mängd som används i egna märkesvaror, eller bytt palmolja mot andra vegetabiliska oljor. Vidare har Axfood en fiskpolicy som bland annat innebär att fisk och skaldjur från hotade bestånd inte ska saluföras i butikerna. Policyn hålls ständigt levande och uppdateras i takt med ändrade förhållanden när det gäller rödlistningen.

Beträffande företagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning med tillhörande bokslutskommentarer som följer på sidan 68 och framåt.



# Risker och riskhantering

Axfoods verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Med risker avser Axfood felaktig hantering alternativt händelser eller beslut utanför bolagets kontroll som kan leda till verksamhetsavbrott, skador eller förluster med avsevärd påverkan för hela koncernen. Hur risker hanteras är av fundamental betydelse för bolagets framgång.

För att förekomma risker eller minimera effekter och skador implementeras kontinuerligt processer för att identifiera och hantera risker i koncernens olika delar. I detta arbete sannolikhets- och konsekvensbedöms såväl operativa som strategiska och finansiella risker. Nyetableringar och förvärv föregås av mycket noggranna marknadsanalyser vad gäller såväl konkurrens som demografi där varje investeringskalkyl sträcker sig över flera år. Dessutom analyseras omvärldsfrågor utifrån bland annat etiska, sociala och miljömässiga aspekter.

I samtliga delar av koncernen finns ett fungerande system för incidentrapportering. Genom detta kan Axfood snabbt få överblick och därmed säkerställa hur operativa risker prioriteras och hanteras effektivt och systematiskt. Axfood får även genom detta system kontroll på de skadekostnader som är oförsäkrade/ligger under försäkringsnivå.

Axfood har koncerngemensamma försäkringar som årligen revideras av oberoende extern part. Försäkringarna omfattar bland annat egendom, avbrott, produktansvar, transporter och ansvarsförsäkring för styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Försäkringskostnaderna har kunnat minskas de senaste åren mycket tack vare ett aktivt skadeförebyggande arbete.

Axfood har en koncerngemensam riskhanterings- och kommunikationsplan som regelbundet övas av bolagets krisledningsgrupp. Planen ska säkerställa beredskap i händelse av kris och att rätt åtgärder vidtas

vid rätt tillfälle av utsedda nyckelfunktioner. Målsättningen är att minimera den akuta skadan i en situation där normala rutiner inte räcker till. I en långvarig kris går krisledningsarbetet över i kontinuitetsplanering där exempelvis tiden som verksamheten kan tvingas stå stilla ska begränsas till ett minimum. Axfood arbetar aktivt med uppföljning av kontinuitetsplanerna.

## OPERATIVA OCH STRATEGISKA RISKER Verksamhetsrisker

*Brand* är en av de allvarligaste verksamhetsriskerna som företaget har att hantera, speciellt när det gäller brand i centrallager med egendoms- och avbrottskada som följd. Det systematiska brandskyddsarbetet lägger stor vikt vid en fungerande brandorganisation samt egenkontroll. Prioriteringen i butikernas brandskyddsarbete ligger i att på bästa sätt hantera en utrymning, med säkerheten för medarbetare och kunder i fokus.

Inom företaget finns en stor medvetenhet om att centralisering ökar risk och sårbarhet för koncernen. Detta gäller även *den centraliserade IT-strukturen*. Därför läggs stor vikt vid förebyggande arbete och organisationen kring detta, liksom planeringen för en kontinuitet i driften vid oförutsedda händelser. IT-driften ska vid större avbrott säkras genom dubblerade resurser och geografisk riskspridning samtidigt som Axfood ständigt ser över vad som kan göras för att minimera riskerna.

Regelbundna riskanalyser kring verksamheten görs med hjälp av riskanalysinstrumentet Axfood riskgradering.

*En konkurs eller omfattande brand hos en kritisk leverantör* skulle kunna medföra störningar i varuflödet. Alternativa lösningar ses därför regelbundet över samtidigt som stora krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos kritiska motparter.

*Arbetsmarknadskonflikter*, det vill säga strejk eller lockout i något av verksamhetens led, skulle kunna orsaka driftsstörningar. I Sverige är detta dock mindre vanligt än i många andra europeiska länder. Parterna eftersträvar generellt arbetsfred och fleråriga avtal. Oftast sker också samordning av avtal på central nivå, vilket begränsar risken för långvariga konflikter.

Hur Axfood hanterar faktorer som konkurrens och svinn kan påverka bolagets resultat. Detta bör dock inte betraktas som operativa risker utan som delar av den dagliga affärsverksamheten.

## Ansvarsrisker

Som ett av de ledande företagen i dagligvarubranchen är Axfoods förmåga att hantera *matsäkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar* för varor som kan orsaka sak- eller personskada avgörande för kundernas förtroende. Skulle allvarliga brister uppstå inom något av dessa områden föreligger stor risk för såväl ekonomisk förlust som för *varumärkesskada*. En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med kvalitetssäkring och matsäkerhet återfinns i avsnittet Axfoods ansvar.

## Hållbarhetsrisker

Såväl *miljöpolitiska* beslut som förändringar av utbud och efterfrågan samt miljöopinion skulle kunna påverka Axfood, inte minst i form av ökade skatter eller nödvändiga investeringar. Bolaget följer därför noga utvecklingen och prioriterar klimat- och miljöaspekter i samtliga delar av verksamheten för att proaktivt kunna möta nya bestämmelser och krav. I avsnittet Axfoods ansvar, beskrivs hur arbetet med miljö- och företagsansvar bedrivs.

Axfood bedriver inte någon tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Däremot föreligger anmälningsplikt för en mindre mängd kylmedia som används för att distribuera kyla i några av parthandelns kylanläggningar.

Den finansiella riskhanteringen inom Axfood beskrivs närmare på sidorna 53–54. I bolagsstyrningsrapporten, på sidorna 56–63 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Det förebyggande arbetet för att motverka ansvarsrisker, hållbarhetsrisker, samt risk för brott mot lager och regelverk återfinns i avsnittet Hållbarhetsredovisning på sidorna 30–45.

### Brott mot lagar och regelverk

För Axfood är det av stor vikt att efterleva lagar och andra regelverk liksom att bedriva affärer enligt god affärssed. Brott eller försummelse på dessa områden skulle kunna skada bolagets anseende och medföra såväl sanktioner som böter. I riskförebyggande syfte har Axfood därför upprättat ett antal policys, en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt i samtliga led. Bolaget antog bland annat en ny uppförandekod under 2009 och som uppdaterats 2010. Uppförandekoden beskrivs närmare i avsnittet Axfoods ansvar.

### Lagstiftning och politiska beslut

Ett latent hot är etableringsstopp för större butiker, något som skett i flera nordiska och europeiska länder. Ett liknande beslut skulle kunna påverka nyetablering av butiker men bedöms för närvarande ha låg sannolikhet. Generellt beslutas vilka åtgärder som ska vidtas i god tid före ett nytt regelverks implementering. Se även rubriken hållbarhetsrisker.

### Risk för fel i den finansiella rapporteringen

Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömningen av risker vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Axfoods styrelse fattar årligen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen. En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med intern kontroll återfinns i Bolagsstyrningsrapporten.

Operativa och strategiska risker	RISKNIVÅ			Försäkrat <sup>1)</sup>
	Sannolikhet	Konsekvens	Hantering	
<b>Verksamhetsrisker</b>				
<b>– Brand</b>				
En storbrand i ett centrallager är den viktigaste verksamhetsrisken.	■ ■ ■	■ ■ ■	Stor vikt läggs vid förebyggande arbete, en fungerande brandorganisation samt egenkontroll.	✓
<b>– IT</b>				
Centralisering av IT-strukturen ökar sårbarheten och risken för stora driftsafbrott.	■ ■ ■	■ ■ ■	Stor vikt läggs vid förebyggande arbete och kontinuitetsplanering. Dubblerade resurser och geografisk riskspridning ska säkra drift vid större avbrott.	✓
<b>– Leverantörsrisker</b>				
Konkurs eller omfattande brand hos kritisk leverantör.	■ ■ ■	■ ■ ■	Alternativa lösningar utvärderas regelbundet. Stora krav ställs därför på brandskydd och finansiell stabilitet.	✓
<b>– Arbetsmarknadskonflikter</b>				
Strejk eller lockout i något led skulle kunna orsaka driftstörningar.	■ ■ ■	■ ■ ■	Samordning och dialog i näringslivsorganisation. Oftast längre avtalsperioder vilket minskar risken för konflikt.	✓
<b>Ansvarsrisker</b>				
<b>– Mat- och produktsäkerhet</b>				
Allvarliga brister inom matsäkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar kan orsaka såväl ekonomisk förlust som varumärkesskada.	■ ■ ■	■ ■ ■	Förebyggande arbete genom egenkontroll, matsäkerhetskontroll och inspektioner ska säkra kvalitetskrav.	✓
<b>Hållbarhetsrisker</b>				
Miljöpolitiska beslut och stora förändringar av utbud och efterfrågan kan medföra nya skatter eller nödvändiga investeringar.	■ ■ ■	■ ■ ■	Utvecklingen följs noga. Klimat- och miljöaspekter beaktas i verksamheten för att proaktivt kunna hantera nya krav.	e/t
<b>Brott mot lagar och regelverk</b>				
Brott eller försummelse skulle allvarligt kunna skada bolagets anseende och medföra sanktioner eller böter.	■ ■ ■	■ ■ ■	I riskförebyggande syfte finns ett antal policys och en väl fungerande intern kontroll.	✓
<b>Lagstiftning och politiska beslut</b>				
Nya lagar och politiska beslut kan medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav.	■ ■ ■	■ ■ ■	Genom omvärldsbevakning samt aktiv närvaro i branschorganisationer har Axfood möjlighet att kunna agera och påverka.	✓
<b>Risk för fel i den finansiella rapporteringen</b>				
En utförlig beskrivning av arbetet med intern kontroll återfinns i bolagsstyrningsrapporten	■ ■ ■	■ ■ ■		e/t

Sannolikhet – ■ låg, ■ medel, ■ stor  
Konsekvens – ■ låg, ■ medel, ■ stor

<sup>1)</sup> Helt eller delvis



## FINANSIELLA RISKER

Axfoodkoncernen är exponerad för finansiella risker, vilka framgår under respektive risk nedan. Ingen kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder har skett.

Axfoodkoncernen har en koncernövergripande finanspolicy som reglerar ansvarsfördelningen i finansiella frågor mellan styrelse, koncernchefen/ekonomi- och finansdirektören, centrala finansavdelningen och övriga koncernbolag.

Koncernens externa finansiella hantering är centraliserad till den centrala finansavdelningen i moderbolaget Axfood AB. Koncernens finansavdelning rapporterar månadsvis en uppföljning av finanspolicy till ekonomi- och finansdirektören. Samma rapportering görs även till styrelsen fyra gånger om året. I denna rapport ingår en uppföljning av finansierings- och likviditetsrisk, ränterisker, valutaexponering samt kreditrisker.

### Finansierings- och likviditetsrisk

Ansvar för koncernens upphandling av central finansiering åligger finansavdelningen. Koncernens externa finansiering mot kreditinstitut (främst banker) ligger i moderbolaget och dotterbolagen finansierar sin verksamhet genom de centrala koncernkontosystemen.

För att begränsa risken att Axfoodkoncernen inte vid var tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet finns en refinansieringsriskreserv, uppdelad på en likviditets- och en verksamhetsreserv, i enlighet med finanspolicy. Refinansieringsriskreserven ska uppgå till 300 Mkr (500). Refinansieringsriskreserven tillåts utnyttjas under enskilda veckor på grund av kortfristiga rörelser i likviditeten. Per 2011-12-31 uppgick refinansieringsriskreserven till 216 Mkr (572) och har återställts i början av januari 2012. Ansvar för att följa upp och bevaka refinansieringsriskreserven åligger finansavdelningen.

Finansavdelningen arbetar med rullande 12-månaders likviditetsprognoser som omfattar alla koncernens enheter. Prognoserna används för att hantera likviditetsrisken och uppdateras månadsvis.

De utestående kortfristiga lånen per 2011-12-31 kommer att lösas på avtalat förfallodatum utan att refinansieringsriskreserven påverkas negativt. De beviljade kreditramarna ska ha en genomsnittlig kvarvarande avtalstid på minst 12 månader. Per 2011-12-31 var den genomsnittliga kvarvarande avtalstiden 594 dagar (706). Uppgift om beviljade och disponerade lånera-

mar samt förfallotidpunkter för utnyttjade krediter framgår av not 29.

Axfoodkoncernens placeringspolicy har som syfte att säkerställa Axfoodkoncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Vidare har placeringspolicy som syfte, att i möjligaste mån minska koncernens externa upplåning genom att samordna hanteringen av överskottslikviditeten inom koncernen, samt att uppnå bästa möjliga finansnetto. Placering får endast ske i instrument med låg kreditrisk och hög likviditet, det vill säga placeringar som kan omsättas till likvida medel vid varje given tidpunkt. Godkända instrument är kontosaldo, deposition och placeringar i kortfristiga skuldinstrument med godkänd motpart.

Axfoodkoncernen ska enbart samarbeta med motparter som bedöms kunna fullgöra sina åtaganden gentemot koncernen. De banker och finansieringsinstitut som koncernen samarbetar med ska ha en hög kreditvärdighet för att långsiktigt kunna stödja koncernen. Limiter per motpart fastställs årligen.

Axfood följer löpande upp kapitalstrukturen på basis av främst soliditeten. Målet för koncernen är att vid varje tidpunkt ha en soliditet om minst 25 procent och att dela ut minst 50 procent av årets resultat efter skatt till aktieägarna.

### Marknadsrisker

Marknadsrisk är risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadspriser. Marknadsriskerna för Axfoodkoncernen indelas i ränterisk, valutarisk och kreditrisk, vilka beskrivs nedan. Målet för Axfoodkoncernens finansiella hantering är att begränsa kortsiktig påverkan på koncernens resultat och kassaflöde, orsakat av fluktuationer i de finansiella marknaderna.

### Ränterisker

Axfoodkoncernens ränterisk för räntebärande tillgångar ska regleras genom att likvida medel placeras på ett sådant sätt att förfallotidpunkten för räntebindningen och placeringen matchar Axfoodkoncernens kända utflöden och/eller amortering av skulder. Målsättningen är att inga räntebärande placeringar ska avyttras före förfallodagen.

Ränterisken och kassaflödesrisken i koncernens skuldportfölj ska begränsas. Normen ska vara den räntebindningstid som innebär en riskneutral position. Detta uppnås när räntebindningstiden är kort, vilket

definieras som en återstående genomsnittlig räntebindningstid på 12 månader. Ränterisknormen gäller enbart när koncernen har ett långfristigt upplåningsbehov. Av affärs- och administrativa skäl ges också finansavdelningen en möjlighet att agera inom ramen för ett begränsat handlingsutrymme, kallat avvikelsemandat. Avvikelsemandatet är beloppsmässigt fastställt till 4 Mkr vid en procentenhets parallellförskjutning av avkastningskurvan. Per 2011-12-31 hade Axfoodkoncernen inga långfristiga upplåning och avvikelsemandatet var, på samma sätt som föregående år, ej utnyttjat. Inget belopp fanns vid rapportperiodens slut som skulle kunna påverka resultatet och eget kapital vid en procents förändring av räntan.

Samtliga kortfristiga lån kommer att lösas på avtalad förfallodag. Förfallotidpunkt och effektiv ränta för lånen framgår av not 29.

### Känslighetsanalys avseende ränterisk

Effekten på ränteintäkter och räntekostnader under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på en procentenhet uppgår till 2,9 Mkr (2,6), givet de räntebärande tillgångar och skulder som inte är räntebundna och som finns vid rapportperiodens slut.

En ränteförändring med en procentenhet skulle vid rapportperiodens slut innebära en förändring i redovisat värde på finansiella skulder med 0,2 Mkr (0,4), varav hela effekten skulle påverka kassaflödet och finansnettot i årets resultat.

### Valutarisker

Transaktionsexponeringen i utländsk valuta uppkommer på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta.

Axfoodkoncernens finanspolicy föreskriver att vid ordertillfället ska 100 procent av lagda ordrar vara kurssäkrade. Vidare ska valutaflöden, som bedöms vara av bestående och kontinuerlig karaktär, kurssäkras till:

- 75 procent av exponeringen inom 3 månader
- 50 procent av exponeringen inom 6 månader
- 25 procent av exponeringen inom 12 månader

Godkända instrument för valutasäkring är avistakontrakt, valutaterminskontrakt och valutaswapkontrakt. Under 2011 har valutasäkring enbart skett med avistakontrakt och



valutaterminkontrakt. Per 2011-12-31 var samtliga utestående valutaterminkontrakt på 292 Mkr (264) omvärderade till verkligt värde. En sammanställning av utestående terminkontrakt återfinns i not 32.

Moderbolaget har inte haft någon valuta-kursexponering under året.

#### Känslighetsanalys avseende valutarisk 2011

Valuta	Mkr	10% valutakursförändring mot SEK, Mkr
EUR	1 927	192,7
USD	110	11,0
DKK	41	4,1
NOK	34	3,4
GBP	1	0,1
CAD	2	0,2
<b>Summa</b>	<b>2 115</b>	<b>211,5</b>

Ovanstående känslighetsanalys redovisar en tänkt teoretisk påverkan på kassaflödet och resultatet före skatt. Valutasäkring sker alltid senast vid ordertillfället och säkringskursen kopplas alltid till respektive order. Utifrån detta värde fastställs sedan priset ut till butik för respektive produkt. För ytterligare

information beträffande valutakursdifferenser och -exponering hänvisas till not 32.

#### Kreditrisk

I Axfoodkoncernen är kreditrisker och kreditförluster till övervägande del hänförliga till kundfordringar men även risker kopplade till ett fåtal mindre borgensförbindelser. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediter ska hanteras. Kreditpolicyen anger bland annat förutsättningarna för kreditbedömning, kreditbevakning och krav och obeståndshantering. Koncernens kunder kreditkontrolleras varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Vidare sätts limiter individuellt per kund och säkerheter tas in såsom till exempel bankgarantier och företagsinteckningar. Genom samordning av kreditbevakning och säkerhetshantering i koncernen säkerställer Axfood att riskeexponering och därmed kreditförluster hålls på en affärsmässigt acceptabel nivå.

Finansiella tillgångar redovisas i rapport över finansiell ställning efter avdrag för avsättningar för befarade kreditförluster. Till dessa avsättningar tillkommer reserveringar för beräknade förluster på av Axfoods ingångna borgensförbindelser. Dessa avser framför allt borgen för bankfinansiering till franchisetagare inom Hemköp. För dessa borgensåtaganden tar Axfood ut en marknadsmässig garantiprovision. De utestående borgensförbindelserna uppgår till 9 Mkr (7) och redovisas under eventalförpliktelser, se not 31. Ingen koncentration av kreditrisker förekommer, varken genom exponering gentemot enskild kund eller grupp av kunder vars ekonomiska situation är sådan att den kan väntas påverkas på ett likartat sätt av omvärldsförändringar. För ytterligare information beträffande kundfordringar hänvisas till not 25.

Moderbolaget har inte några externa kreditrisker vid utgången av året.

Finansiella risker	RISKNIVÅ		
	Sannolikhet	Ekonomisk skada	Hantering
<b>Finansierings- och likviditetsrisk</b>			
Risken för att Axfood inte vid var tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet.	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	Koncernen har tillgång till lånemarknaden, vid både korta och långa lån och lånelöften hos svenska banker.
<b>Ränterisk</b>			
Ränterisker avser riskerna för negativ påverkan på koncernens kassaflöde och resultat till följd av förändringar i marknadsräntorna.	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	Ränterisken begränsas genom en räntebindning om normalt 12 månader.
<b>Valutarisk</b>			
Risken för att valutakursförändringar negativt påverkar koncernens finansiella utfall.	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	Axfoods policy är att säkra 100 procent av lagda ordrar i utländsk valuta.
<b>Kreditrisk</b>			
Befarade förluster på kundfordringar och av Axfood ingångna borgensförbindelser.	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	Axfoods kunder kreditkontrolleras löpande. Genom samordning av bland annat kreditbevakning säkerställer Axfood låga kreditförluster.

Sannolikhet – ■ låg, ■ medel, ■ stor  
Konsekvens – ■ låg, ■ medel, ■ stor



Som styrelse i ett stort noterat bolag har vi ett antal förtroenden att vårda. Det handlar om det förtroende vi fått från våra ägare, att förvalta deras investerade kapital. Våra kunder, som dagligen handlar i våra butiker, visar oss också ett stort förtroende. Detsamma gör våra medarbetare som valt just oss som arbetsgivare. Samhället omkring oss ska också kunna känna förtroende för att vi bedriver företagande på ett ansvarsfullt sätt.

# God bolagsstyrning ett kvalitetslöfte till våra ägare



För mig är detta ytterst vad god bolagsstyrning handlar om. Att se till att vi har verktyg, processer, organisationer och människor på plats som kan leva upp till dessa förtroenden, så att vi kan förverkliga våra strategier och nå våra tillväxtmål.

Inget av detta kan vi göra utan att ha kunden med oss. Därför är frågan om hur vi skapar nöjda kunder den röda tråden i en stor del av styrelsens diskussioner och arbete. Det gäller oavsett det handlar om strategifrågor, investeringar, vårt nya affärssystem, butiker och produkter eller hållbarhetsfrågor.

Hållbarhet, ansvarstagande och omsorg är också självklara frågeställningar för Axfoods bolagsstyrning. Människor idag förväntar sig att vi tar vårt ansvar för klimat, miljö och social utveckling. Det gäller såväl våra kunder som våra medarbetare. Vi har också satt ett mycket ambitiöst strategiskt mål, att bli bäst i branschen inom miljö och socialt ansvar och det ska synas, både i våra butikshyllor och i varje led av verksamheten.

Sist men inte minst är våra medarbetare avgörande för kundtroheten. Det är medarbetarna som äger kundmötet och som är våra riktiga hjältar. Stolta och engagerade medarbetare får kunderna att vilja komma tillbaka. Vårt tack till dem består i att vara ett företag som de kan känna sig stolta över att arbeta på och en arbetsgivare som låter varje individ växa.

Med nöjda kunder som utgångspunkt för vår bolagsstyrning skapar vi förutsättningar för en bra intjäningsförmåga, nöjda handlare, goda resultat som ger utrymme för framtidsinvesteringar och utdelning till

våra ägare. Vi lånar våra ägares kapital varje dag, till att driva verksamheten och att växa. En god bolagsstyrning är därför vårt kvalitetslöfte till ägarna, så att de kan känna trygghet i att vi har både kvalitet i våra processer och i våra kunderbjudanden.

Detaljhandeln handlar i mångt och mycket just om detaljer. Det är inte så att vi kan leva på att vi har en unik produkt. Det unika är istället hur vi gör det vi gör, och vilka som gör det, det vill säga att vi har bra medarbetare, välfyllda butiker och en effektiv drift.

Samtidigt behöver vi skapa utrymme för att höja blicken framåt. Därför ser jag också att syftet med vår bolagsstyrning är att den ska vara en levande materia och samtidigt skapa kontinuitet över tiden som inte är person- och situationsberoende. Kontinuitet och långsiktighet stärker vår förmåga att också hantera det oväntade.

## Vi-handlarna välkomnas till Hemköp

Jag vill här också rikta ett varmt välkommen till Er Vi-handlare som under det gångna året anslutit Er till Axfood-familjen. Vi har varit samarbetspartners i drygt två år och att vi nu fördjupar samarbetet är kolossalt glädjande. Varje handlare behåller sin självständighet under Hemköps varumärke och det ser jag som en stor tillgång. Som fria handlare besitter de mycket kunskap och erfarenhet som vi kan lära oss av. Jag ser mycket fram emot den dynamik och den kraft som jag tror kommer att uppstå i ett sådant utbytte.

Fredrik Persson  
Ordförande

Axfoods bolagsstyrning syftar bland annat till att skapa förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll, säkerställa ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan, tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan lednings- och kontrollorganen, samt att säkerställa att öppenheten gentemot ägare och kapitalmarknad blir så god som möjligt. En bra bolagsstyrning säkerställer också ett effektivt beslutsfattande, vilket ökar Axfoods chanser att ta tillvara på nya affärsmöjligheter.

# Bolagsstyrningsrapport 2011

Axfood är ett svenskt publikt aktiebolag med organisationsnummer 556542-0824. Bolaget har sitt säte i Stockholm och är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Till grund för styrningen av bolaget ligger både externa och interna styrdokument.

## EXTERNA STYRSYSTEM

Till de externa styrsystemen, som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Axfood, hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar, Nasdaq

OMX Stockholm ABs Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

## INTERNA STYRSYSTEM

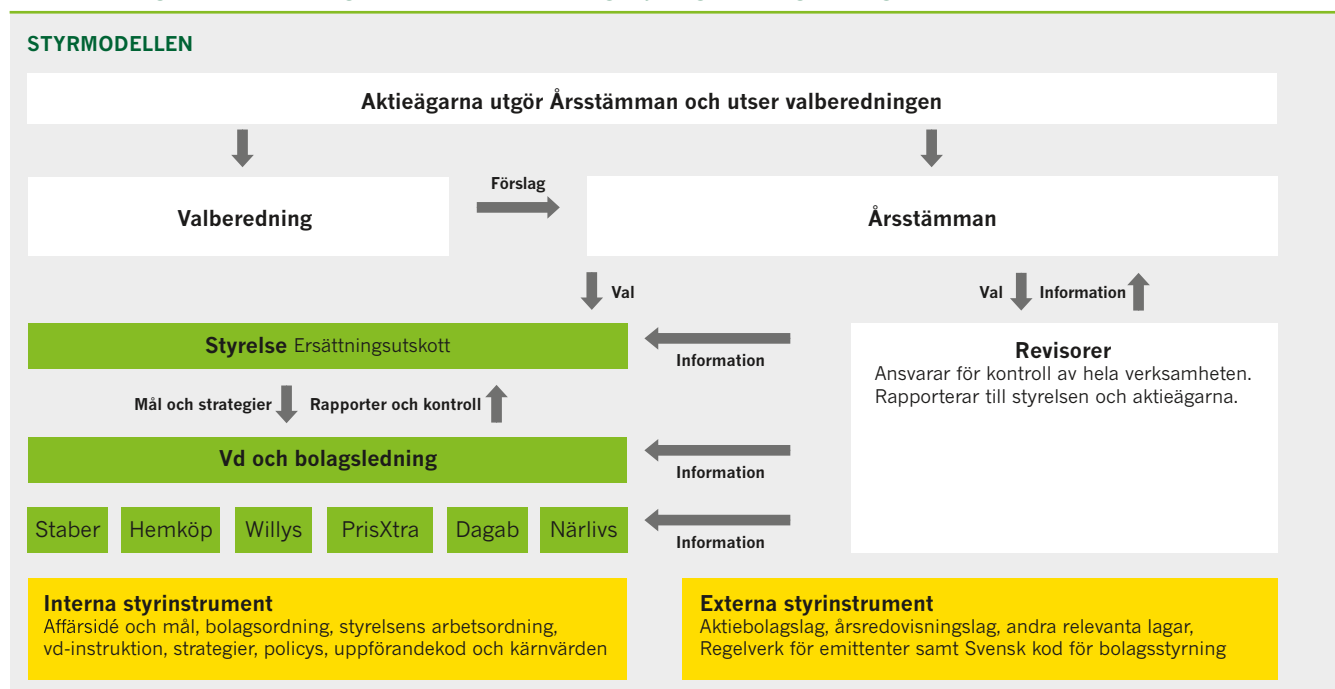
Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därefter finns styrelsens arbetsord-

ning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Därutöver har styrelsen fastställt ett antal policys, riktlinjer och instruktioner med bindande regler för hela koncernens verksamhet.

## STYRMODELLEN

Styrning, ledning och kontroll av Axfood fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

Styrning, ledning och kontroll av Axfood fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.



Bolagsstyrningsrapporten är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer. Granskningen rapporteras i revisionsberättelsen på sidan 100.

Axfood tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning, med avvikelser rörande följande punkt;

## AVVIKELSE FRÅN KODEN

### Regel (2.5):

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska valberedningens sammansättning offentliggöras i god tid, dock senast sex månader före årsstämman.

### Förklaring:

Valberedningens sammansättning baseras på aktieägarstatistik per 31 augusti och offentliggörs samtidigt med kvartalsrapporten för det tredje kvartalet i oktober. Eftersom Axfoods årsstämma infaller relativt tidigt på året (under mars månad) innebär det att offentliggörandet sker cirka fem månader före årsstämman. Detta har av årsstämman ansetts vara en tillräcklig tid för valberedningen att fullgöra sin uppgift.

## AKTIEÄGARE

Axfoods aktie är noterad på Stockholmsbörsen 1997 och handlas sedan oktober 2006 på Nasdaq OMX Stockholms Large cap-lista. Antalet utestående aktier uppgår till 52 467 678 och antalet aktieägare var vid årsskiftet 14 247. Samtliga aktier ger lika rösträtt samt lika rätt i bolagets vinst och kapital.

Den enskilt största ägaren har alltsedan börsintroduktionen varit Axel Johnson AB. Vid årsskiftet uppgick Axel Johnson ABs andel i Axfood till 50,1 procent. Näst största aktieägare är Reitangruppen AS vars innehav vid årsskiftet uppgick till 15,6 procent av aktier och röster. Privatpersoner och fåmansbolag ägde vid årsskiftet 60,7 procent och utländska aktieägare 28,9 procent

av aktierna. För ytterligare information om Axfoodaktien, se sidan 104.

## ÅRSSTÄMMAN 2011

Ordinarie årsstämma i Axfood ägde rum i Stockholm den 16 mars 2011. Vid stämman var 385 aktieägare och ombud närvarande. Dessa ägare representerade 30 397 393 aktier, motsvarande 57,9 procent av rösterna.

### Beslut

Årsstämman fattade beslut om:

- Aktieutdelning om 12 kronor (10) per aktie för verksamhetsåret 2010, i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen oförändrat ska bestå av sju ledamöter utan suppleanter.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 2 400 000 kronor enligt valberedningens förslag, innebärande en höjning med knappt 8 procent. Arvodet fördelas enligt:
  - 525 000 kronor till ordförande
  - 375 000 kronor till vice ordförande samt
  - 300 000 kronor vardera till övriga stämموvalda ledamöter.
  - Inga arvoden utgår för utskottsarbete.
- Omval av Fredrik Persson till styrelsens ordförande, enligt valberedningens förslag.
- Omval av styrelseledamöterna Antonia Ax:son Johnson, Peggy Bruzelius, Maria Curman, Fredrik Persson, Odd Reitan, Marcus Storch och Annika Åhnberg enligt valberedningens förslag.
- Riktlinjer för utseende av valberedningen enligt styrelsens förslag, oförändrat jämfört med 2010.
  - Den aktieägare som, baserat på ägarstatistik från Euroclear Sweden AB den 31 augusti, har flest aktier och röster ska efter samråd med de tre närmast största ägarna utse en valberedning på fem personer.

– Om väsentliga förändringar i ägarstrukturen sker efter att valberedningen konstituerats, ska även valberedningens sammansättning förändras.

– Styrelsen ansvarar för att valberedningen sammankallas.

- Det antecknades också att KPMG, med Thomas Thiel som huvudansvarig revisor, valdes av årsstämman 2008 till revisor för fyraårsperioden intill utgången av årsstämman 2012.
- Ny bolagsordning.
- Anställas förvärv av aktier i dotterbolag.

Det fullständiga protokollet från årsstämman finns på Axfoods webbplats, axfood.se.

## VALBEREDNING INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2012

Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämman 2011 ska ägaren med flest aktier och röster tillsammans med de därefter tre största ägarna utse valberedningen.

De största ägarna per 31 augusti 2011 var:

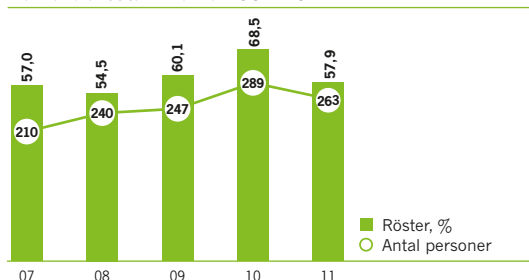
- Axel Johnson AB
- Reitangruppen AS
- Swedbank Robur fonder
- SEB fonder

Valberedningen ska enligt Svensk kod för bolagsstyrning ha minst tre ledamöter och en majoritet av dessa ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Axfoods valberedning består av fem ledamöter och samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

### Valberedningens arbete

Valberedningen har till uppgift att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter och styrelsens sammansättning, samt förslag om styrelsens arvodering, inklusive eventuellt särskilt arvode för

## Närvaro årsstämmorna 2007–2011



## Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster per 2011-08-31, %
Göran Ennerfelt	Axel Johnson AB, ordförande	46,3
Kristin S Genton	Reitangruppen AS	15,2
Kerstin Stenberg	Swedbank Robur	3,2
Johan Strandberg	SEB Fonder	2,4
Jonas Hillhammar	Axfoods Aktieägarförening	0,6 <sup>1)</sup>

Axfoods styrelseordförande Fredrik Persson är adjungerad till valberedningen.

<sup>1)</sup> Ägarandel enligt fullmakt som aktieägarföreningen hade vid årsstämman 2011.



utskottsarbete. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämman ordförande samt, i förekommande fall, om revisorer och deras arvodering.

Styrelseordförande presenterar den årliga utvärderingen av styrelsens arbete under året för valberedningen och denna utgör en grund för valberedningens arbete tillsammans med kraven i Svensk kod för bolagsstyrning och de bolagsspecifika behoven i Axfood.

Valberedningens förslag till styrelsemedlemmar, styrelsearvodering och val av revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman. En motivering till valberedningens förslag om styrelsens sammansättning publiceras på Axfoods webbplats i samband med att kallelsen går ut.

Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Förslag ska skickas till valberedningens ordförande. Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden och revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman.

Valberedningen inför årsstämman 2012 har haft två sammanträden. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen.

## STYRELSEN

Styrelsen i Axfood ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie ledamöter med högst två suppleanter valda av årsstämman. Axfoods styrelse har under 2011 bestått av sju stämvalda ledamöter utan suppleanter. Detta är samma antal ledamöter som 2009 och 2010. Tre ledamöter och tre suppleanter är utsedda av de anställda. Axfoods verk-

ställande direktör Anders Strålman är inte ledamot i styrelsen men deltar på styrelsemötena som föredragande. Axfoods ekonomi- och finansdirektör Karin Hygrell-Jonsson är styrelsens sekreterare.

Styrelsens sammansättning framgår av tabellen nedan. En närmare presentation av styrelseledamöterna framgår på sidorna 64–65.

Styrelsen ska bestå av en väl sammanvägd mix av de kompetenser som är viktiga för att styra Axfoods strategiska arbete på ett ansvarsfullt och framgångsrikt sätt. Exempel på sådana kompetenser inkluderar kunskap om detaljhandel, bolagsstyrning, efterlevnad av regler och bestämmelser, finansiering och finansiell analys samt ersättningsfrågor. Tidigare styrelseerfarenhet är en annan viktig kompetens.

Axfoods styrelse består av sju ledamöter som var och en innehar för Axfood viktiga kompetenser och erfarenheter som väl täcker dessa områden.

## Oberoende

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska en majoritet av de stämvalda styrelseledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagets ledning. Minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Axfoods styrelse har bedömts uppfylla kraven på oberoende då samtliga stämvalda ledamöter var oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Tre av ledamöterna, Peggy Bruzelius, Maria Curman och Annika Åhnberg, har även bedömts uppfylla kravet på oberoende i förhållande till större aktieägare.

Fredrik Persson har inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare då han är vd och koncernchef för Axfoods största ägare, Axel Johnson AB. Antonia Ax:son Johnson och Marcus Storch, som är styrelseordförande respektive styrelseledamot i Axel Johnson AB, har inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

Odd Reitan är styrelseordförande i Reitangruppen AS och näst största ägare i Axfood. Odd Reitan har därför inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

## Förändringar i styrelsen under 2011

Inga förändringar i styrelsens sammansättning har skett under året.

## Styrelsens arbete

Styrelsen fastställer varje år en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsfördelning och beslutsordningen inom styrelsen. Även styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor regleras i arbetsordningen.

Axfoods styrelse håller ett konstituerande möte omedelbart efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en dagordning som fastställs i styrelsens arbetsordning. Denna dagordning innehåller rapport från vd, ekonomirapporter, investeringar och strategiska frågor. Arbetsordningen reglerar även hur styrelsen ska erhålla information och doku-

## Styrelsens sammansättning

Namn	Invald år	Oberoende	Totalt arvode <sup>1)</sup>	NÄRVARO		
				Ersättningsutskott	Styrelsemöten	Utskottsmöten
Fredrik Persson (ordf.)	2008	Nej	525 000	Ja	9/9	3/3
Marcus Storch (v. ordf.)	2000	Nej	375 000	Ja	8/9	3/3
Antonia Ax:son Johnson	2000	Nej	300 000	Ja	8/9	3/3
Peggy Bruzelius	2000	Ja	300 000	–	8/9	–
Maria Curman	2003	Ja	300 000	–	6/9	–
Odd Reitan	2009	Nej	300 000	–	5/9	–
Annika Åhnberg	2000	Ja	300 000	–	7/9	–
Michael Sjören	(arbetstagarrep.)	–	–	–	9/9	–
Erik Runfelt <sup>2)</sup>	(arbetstagarrep.)	–	–	–	1/9	–
Ulla-May Iwahr Rydén	(arbetstagarrep.)	–	–	–	8/9	–
Inger Sjöstrand <sup>2)</sup>	(arbetstagarrep.)	–	–	–	5/9	–
Lars Östberg	(arbetstagarrep.)	–	–	–	2/9	–
<b>Totalt</b>			<b>2 400 000</b>			

<sup>1)</sup> Arvode enligt beslut på årsstämman 2011.

<sup>2)</sup> Suppleant för ordinarie arbetstagarrepresentant.

mentation som underlag för dess arbete och för att kunna fatta väl underbyggda beslut. Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott inom sig för djupare beredning av ersättningsfrågor. Styrelsen verkar i sin helhet som revisionsutskott.

### Arbetet under året

Under 2011 har styrelsen hållit nio möten, varav ett konstituerande. Inför styrelsemötena har ledamöterna erhållit skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötena.

Vds lägesrapport är en stående punkt på varje styrelsemöte, liksom uppföljning av resultatutvecklingen. Även butiksinvesteringar och etableringsfrågor behandlas på varje styrelsemöte. Varje kvartal behandlas delårsrapporterna, i februari, april, juli och oktober.

Styrelsemötena under det första halvåret 2011 har behandlat årsbokslut och årsredovisning, rapporter från revisorer, ersättningsutskott och valberedning samt ärenden inför årsstämman. Styrelsen höll ett konstituerande sammanträde där man även fastställde arbetsordning för styrelse och ersättningsutskottet. Styrelsen har också gått igenom ett flertal av de policys som är viktiga styrinstrument inom Axfoodkoncernen; kredit- och finanspolicy, investeringspolicy samt policy för kommunikation.

Under andra halvåret har styrelsen gjort en uppföljning och utvärdering av strategifrågor och fastställt den affärsplan som arbetats fram under året i dotterbolag och bolagsledning. Andra affärsmässiga frågor har varit tillväxten och marknadsförutsättningarna för

detaljhandelskedjorna, liksom försäljningsutveckling och omkostnadsanalys. Styrelsen har också behandlat rapporten från revisorerna och gått igenom den interna kontrollen samt genomfört den årliga utvärderingen av styrelsen, med rapportering till valberedningen.

Samtliga dessa frågor har en tydlig koppling till Axfoods mål och strategier.

Styrelsens arbete över året framgår vidare av illustrationen nedan.

### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla, besluta och lämna rekommendationer beträffande bolagsledningens lön, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram (med undantag av vd, för vilken styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor). Ersättningsutskottet rapporterar och ger förslag till styrelsen. Ersättningsutskottet fastställer i början av varje år de måltal som gäller för den rörliga ersättningen till bolagsledningen.

Ersättningsutskottet fastställer också pensionsförmånerna för bolagsledningen. Ersättningsutskottet bestod från och med den 16 mars 2011 av Fredrik Persson ordförande, Antonia Ax:son Johnson och Marcus Storch. Axfoods vd Anders Strålman är adjungerad till ersättningsutskottet. Utskottet har under året behandlat villkor och utfall beträffande rörliga ersättningar för ledande befattningshavare i koncernen samt en årlig utvärdering av incitamentsprogram.

Ersättningsutskottet har haft tre sammanträden under 2011. Ingen ersättning har utgått för arbetet i ersättningsutskottet.

### Revisionsutskott

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska Revisionsutskottet bestå av minst tre ledamöter, varav majoriteten ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en oberoende i förhållande till bolagets större ägare. Enligt Aktiebolagslagen är det möjligt för hela styrelsen att fullfölja de arbetsuppgifter som faller på revisionsutskott, så länge ingen ledamot är anställd av bolaget och minst en ledamot är oberoende i förhållande till såväl bolag och bolagsledning som större aktieägare.

Axfoods styrelse har valt att i sin helhet utgöra Revisionsutskott. Det innebär i praktiken att styrelsen i sin helhet arbetar med och ansvarar för att kvalitetssäkra bolagets och koncernens finansiella rapportering. Dessa frågor är en stående punkt på styrelsens dagordning och arbetet innebär exempelvis att tillsammans med bolagsledning och revisorer följa och bedöma hanteringen av komplicerade redovisnings- och värderingsfrågor.

Styrelsen träffar fortlöpande bolagets revisorer för att informera sig om revisionsinriktning och omfattning och synen på koncernens risker samt för att fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som koncernen får upphandla av bolagets revisor. Arbetet innebär vidare att följa upp koncernens arbete med intern kontroll.

Arbetet under 2011 har främst fokuserats på värderingsfrågor, koncernens delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning, koncernens kapitalstruktur, uppföljning av koncernens arbete med intern kontroll som till exempel arbetet med

## Styrelsens arbete under 2011

### December

- Vds lägesrapport, resultatuppföljning • Affärsplan 2012
- Styrelsens utvärdering • Rapport från valberedning, revisorsval • Rapport från revisorerna
- Uppföljning investeringar • Intern kontroll

### Oktober

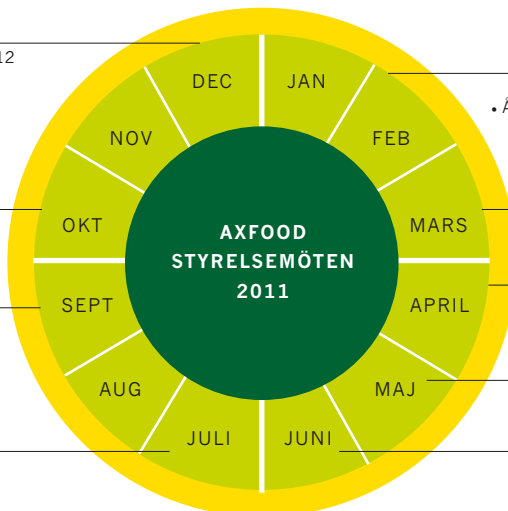
- Vds lägesrapport • Delårsrapport 3 • Investeringar
- Nytt huvudkontor • Information från valberedningen

### September

- Vds lägesrapport, resultatuppföljning
- Marknadsutveckling
- Nuläge och tillväxtmål, detaljhandelskedjorna

### Juli

- Vds lägesrapport • Delårsrapport 2



### Februari

- Vds lägesrapport • Bokslut, bokslutskommuniké
- Årsredovisning, ärenden inför årsstämman • Rapport från revisorer, valberedning • Investeringar • Utvärdering av ersättningar till ledande befattningshavare

### Mars

- Årsstämma • Konstituerande möte

### April

- Vds lägesrapport • Delårsrapport 1
- Styrelsens arbetsordning • Policies • Investeringar

### Maj

- Vds lägesrapport • Investeringar

### Juni

- Vds lägesrapport, resultatuppföljning
- Strategi 2011, uppföljning strategi 2010
- Vi-butikerna till Hemköp • Investeringar

den interna kontrollmiljön och riskhantering samt genomgång av rapporter från bolags stämмоvalda revisor inklusive revisornas revisionsplan.

#### UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Det är styrelsens ordförande Fredrik Persson som ansvarar för utvärderingen av styrelsens arbete och för att presentera utvärderingen för valberedningen. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Denna utvärdering är därför ett viktigt underlag för valberedningens arbete inför årsstämman 2012.

Under 2011 har ordföranden genomfört en enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter. Undersökningen fokuserar på frågor om hur ledamöterna anser att styrelsearbetet fungerar och om styrelsen är kompetensmässigt väl balanserad. Därefter har resultatet av utvärderingen rapporterats till både styrelsen och valberedningen i december 2011.

#### REVISORER

Revisorerna utses av årsstämman efter förslag från valberedningen. Vid ordinarie årsstämma 2008 valdes KPMG AB med auktoriserade revisorn Thomas Thiel som huvudansvarig för perioden fram till årsstämman 2012. Inför årsstämman 2012 föreslår valberedningen att KPMG AB med auktoriserade revisorn Thomas Thiel som huvudansvarig revisor väljs för perioden fram till årsstämman 2014.

Vid efterfrågan av ytterligare tjänster från KPMG vid sidan av revisionsuppdraget tillhandahålls sådana tjänster endast i den omfattning som är förenlig med reglerna i revisorslagen och FARs yrkesetiska regler avseende revisors opartiskhet och självständighet.

#### Revisor

Thomas Thiel är kundansvarig för Axfood på KPMG och därmed ytterst ansvarig för de tjänster som levereras till Axfood. Thomas är auktoriserad revisor och delägare i KPMG sedan 1985. Utöver uppdraget i Axfood är han revisor i bland annat Swedish Match, SKF, Stena, Ratos, Peab, Folksam och Skandia.

Thomas Thiel var vd för KPMG Sverige under perioden 1995–2008 och ingick då även i styrelsen för KPMG Sverige, KPMG Europa och KPMG International. Han har även varit ordförande och vice ordförande i FAR (1994–1998).

#### BOLAGSLEDNING

##### Bolagsledningens sammansättning och arbete

Bolagsledningen består av Axfoods vd och koncernchef samt vd:arna för fyra affärsdrivande bolag och sex stabschefer. En närmare presentation av bolagsledningen finns på sid 66–67.

Bolagsledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt ett längre strategimöte varje år.

Den etablerings- och finansieringskommitté som är knuten till bolagsledningen träffas en gång i månaden för att behandla anmälnings- och beslutsärenden som gäller butiksinvesteringar, butiks försäljningar, nya hyresavtal samt förlängning av befintliga hyresavtal.

En årlig affärsplan arbetas fram först i dotterbolagen och därefter i bolagsledningen under årets sista fyra månader och föredras i styrelsen vid slutet av året. Arbetet med affärsplanen engagerar därigenom medarbetare på flera nivåer inom koncernen. Affärsplanen revideras inför varje kvartal med nya prognoser och är därmed ett levande planeringsdokument.

Bolagen inom Axfoodkoncernen styrs genom interna styrelser, med koncernchef Anders Strålman som ordförande. Övriga styrelseledamöter i dotterbolagen är olika konstellationer av bolagsledningen. Bolagen har styrelsemöten minst fyra gånger per år.

##### Förändringar i bolagsledningen under 2011

Den 14 oktober tillträdde Hans Holmstedt tjänsten som Inköpsdirektör. Hans Holmstedt var tillförordnad Inköpsdirektör sedan den 13 juni 2011 och efterträdde Mats Sjödahl som övergick till annan verksamhet. Dessförinnan var Hans Holmstedt affärsområdeschef för Frukt och grönt inom Axfood.

#### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNINGAR OCH ÖVRIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Riktlinjerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes av årsstämman den 16 mars 2011. Riktlinjerna är desamma som gällt för 2009 och för 2010. Bolagsledningen består av vd samt tio övriga medlemmar, se sidorna 66–67.

Principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen innebär i huvudsak att bolaget ska erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar och att rekommendationer för ersättningarna ska föreslås av ett särskilt ersättningsutskott inrättat inom styrelsen. Undantag gäller för vd där styrelsen i sin helhet fastställer ersättningar och andra anställningsvillkor.

Kriterierna vid fastställandet av ersättningarna ska baseras på arbetsuppgifternas betydelse, den anställdes kompetens, erfarenhet och prestation.

Den totala ersättningen består av följande delar:

- fast grundlön
- kortsiktig rörlig ersättning
- långsiktig rörlig ersättning
- pensionsförmåner
- övriga förmåner och avgångsvillkor.

##### Fast grundlön

Bolagsledningen ska ha en i jämförelse med marknaden attraktiv grundlön i form av en fast kontant månadslön. Denna fasta grundlön utgör ersättning för en engagerad arbetsinsats på hög professionell nivå som skapar mervärden för Axfoods kunder, ägare och medarbetare.

#### Ersättning till revisorer 2009–2011 (KPMG AB)

Mkr	KONCERNEN			MODERBOLAGET		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Ersättning för revisionsuppdrag	5	4	4	1	1	1
Ersättning för övriga konsultuppdrag	1	1	1	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>





### Rörlig ersättning

Bolagsledningen ska utöver grundlönen erbjudas en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättning. De rörliga ersättningarna är baserade på uppfyllandet av

- Axfoods mål för:
  - resultat
  - omsättningstillväxt
- individuella mål för verksamhetsåret.

Den kortsiktiga rörliga ersättningen ska utgå i form av en årlig rörlig ersättning. Målen för utfallsnivåerna fastställs av ersättningsutskottet vid årets början. För vd gäller att styrelsen i sin helhet fastställer målen.

Den långsiktiga rörliga ersättningen ska stödja långsiktigheten i bolagsledningens beslutsfattande.

Den sammanlagda rörliga ersättningen (summan av kort- och långsiktig ersättning) är maximerad enligt nedan:

- 70 procent av den under året utbetalda grundlönen för vd och
- 40–55 procent av den under året utbetalda grundlönen för övriga medlemmar i bolagsledningen.

Summan av den rörliga ersättningen för vd och övriga medlemmar i bolagsledningen kan högst uppgå till cirka 13 Mkr. Rätten till rörlig ersättning förfaller vid egen uppsägning före utbetalning.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Det finns inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram för bolagsledningen.

### Pensionsförmåner

Styrelsens ersättningsutskott lämnar rekommendation till styrelsen för fastställandet av pensionsförmåner för vd. Ersättningsutskottet fastställer pensionsförmånerna

för övriga medlemmar av bolagsledningen. Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för medlemmar i bolagsledningen. För vd och ytterligare en medlem av bolagsledningen avsätts årligen, respektive tryggas genom försäkringspremie, 35 procent av den årliga grundlönen. För övriga medlemmar av bolagsledningen utgörs den grundläggande pensionsförmånen av den så kallade ITP-planen. I tillägg till denna utgår en premiebestämd pension motsvarande 25 procent av löneandelen mellan 30–50 basbelopp, vilken tryggas genom försäkring. En medlem i bolagsledningen har i denna del en lösning motsvarande ITP, avdelning 1. Äldre pensionsavtal anpassas så långt som möjligt till ovanstående plan.

### Övriga förmåner

För medlemmar i Axfoods bolagsledning tillämpas en uppsägningstid om högst 12 månader. Därutöver kan avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader utgå. Avräkning ska ske för annan förvärvsinkomst under tid då uppsägningslön eller avgångsvederlag utgår för vd och samtliga övriga medlemmar i bolagsledningen. Vid egen uppsägning gäller sex månaders uppsägningstid.

Axfoods bolagsledning åtnjuter – utöver ansvarsförsäkring – sedvanliga förmåner för personer i motsvarande ställning, såsom till exempel bilförmån och sjukvårdsförmån, samt i vissa fall även reseförmån och bostadsförmån.

### Information om tidigare beslutade ersättningar

På tidigare årsstämmor har beslutats om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för tiden fram till årsstämman 2012. I korthet innebar dessa riktlinjer att utöver grundlön skulle rörliga ersättningar utgå som var knutna dels till Axfoods mål för resultat och omsättningstillväxt, dels till uppfyllandet av personliga mål. Viss del av dessa rörliga ersättningar har enligt beslutade principer hållits inne till årsstämman 2012. Dessa har dock kostnadsförts respektive verksamhetsår.

Tidigare beslutade rörliga ersättningar som förföll till betalning efter årsstämman 2011 har utbetalats. Beslutade rörliga ersättningar som inte har förfallit till betalning uppgick per 31 december 2011 till 3,7 Mkr (3,8).

De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2011 har följts och samtliga tidigare beslutade ersättningar som ännu inte utbetalats håller sig inom ovan angivna ramar.

### Styrelsens förslag till nya riktlinjer för ersättningar till vd och övriga ledande befattningshavare

Inför årsstämman 2012 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen.

### Löner och ersättningar till vd och övriga ledande befattningshavare

Tkr	År	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Övriga ersättningar	Totalt
Vd	2011	5 284	1 163	304	–	6 751
	2010	4 972	1 763	273	–	7 008
Bolagsledning, övrig	2011	20 503	4 231	839	81	25 654
	2010	17 651	5 667	826	9	24 153
Totalt	2011	25 787	5 394	1 143	81	32 405
	2010	22 623	7 430	1 099	9	31 161

Pensionskostnader för bolagsledningen framgår av not 8.

## STYRELSENS BESKRIVNING AV INTERN KONTROLL

Styrelsen ska enligt aktiebolagslagen tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Svensk kod för bolagsstyrning förtydligar detta och föreskriver att styrelsen ansvarar för den interna kontrollen.

Axfood har valt att beskriva hur den interna kontrollen är organiserad på det sätt som föreslås i Svenskt Näringsliv och FARs vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen för Axfood har valt att integrera styrelsens rapport om den interna kontrollen i bolagsstyrningsrapporten och enbart beskriva hur den är organiserad utan att lämna ett uttalande om hur väl den har fungerat. Rapporten granskas av bolagets revisorer. Beskrivningen begränsas vidare att behandla intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning, punkt 7.4. Varken den beskrivna organisationen av intern kontroll eller innehållet inom respektive område ska ses som statiskt, utan anpassas till förändringar i Axfoods verksamhet och omvärld.

Axfoods ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljning av och arbetet med Axfoods interna kontroll sker i enlighet med den form som styrelsen beslutar. En styrgrupp under ledning av koncer-

nens ekonomi- och finansdirektör, leder koncernens arbete med intern kontroll. Styrgruppen avrapporterar kontinuerligt sina slutsatser till styrelsen. Stor vikt läggs vid att anpassa arbetet med intern kontroll vid förändringar i Axfoods verksamhet.

Axfoods internkontrollstruktur är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Axfoods verksamhet och förutsättningar. Enligt COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll. Under 2011 har arbetet fortsatt fokuserats på att säkra kvaliteten i de finansiella rapporterna i samband med implementeringen av nytt affärssystem, SAP. Den tredje releasen påbörjades i mars där strukturer och funktionalitet som rör sortiment, prissättning, kampanjhantering samt ny webbborder implementerades. Under hösten implementerades funktionaliteten i resten av koncernen. I samband med SAP-releaserna läggs stort arbete på att testa ny funktionalitet, samt att befintlig funktionalitet inte påverkas av nya releaser, vilket inkluderar existerande och kritiska flöden i framför allt ekonomilösningen. Vidare har arbetet med intern kontroll fokuserat på implementationen av nytt lönesystem för koncernen. Arbetet med behörigheter och roller har

också fortsatt under året och innefattar bland annat framtagande av en strategi för roller och behörigheter för det nya lönesystemet.

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, handböcker, riktlinjer och manualer finns. Axfoods styrelse har etablerat tydliga arbetsprocesser och arbetsordningar för sitt arbete och styrelsens utskott. En viktig del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policies, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, investeringspolicy, finans- och kreditpolicy och kommunikationspolicy.

Förutom dessa tillämpar Axfood policies och riktlinjer såsom beslutsordning, informationssäkerhetspolicy, uppförandekod, etiska förhållningsregler, medarbetarguide, hållbarhetsprogram samt policy för intern oärlighet. Syftet med dessa policies är bland annat att skapa grunden för en god intern kontroll.

Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen ger tydliga roller, ansvar och processer som gynnar en effektiv hante-

## Process för intern kontroll

### December

- Styrelsen får rapport om Intern kontroll: bakgrund, uppföljning föregående år, fokus innevarande år, förslag på fokusområden nästa år

### Oktober

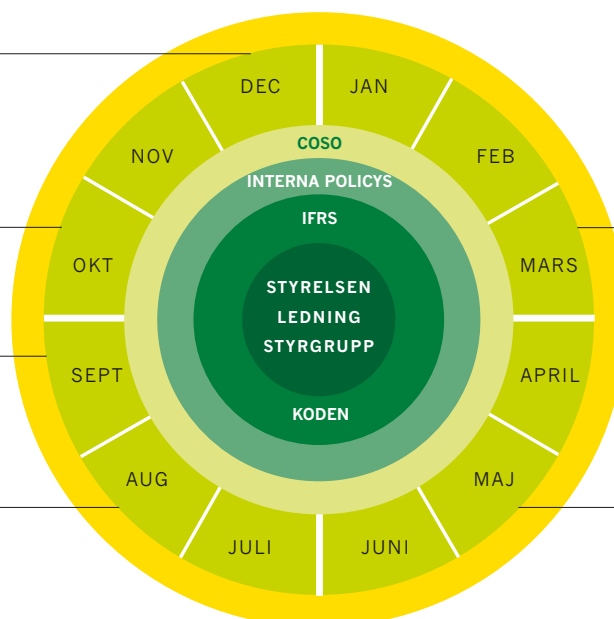
- Uppföljningen av rapporteringen

### September

- Dotterbolagen rapporterar

### Augusti

- KPMG granskar och reviderar, förvaltningsrevision



### Mars

- Styrgruppen träffas och diskuterar vilka områden som utöver de ordinarie ska granskas särskilt under året

### Maj

- Intern kontroll-möten med dotterbolagen
- Genomgång av risker/riskhantering med respektive ekonomichef
- Eventuell revidering av kontrollmiljön med nya instruktioner

ring av verksamhetens risker och möjliggör måluppfyllelse. Som en del i ansvarsstrukturen ingår att styrelsen utvärderar verksamhetens prestationer och resultat genom ett ändamålsenligt rapportpaket innehållande utfall, prognoser, affärsplan, strategisk plan, uppföljning av finansiella risker och analyser av viktiga nyckeltal.

Som ett led i att stärka den interna kontrollen, har Axfood valt att samla styrdokumenten i en elektronisk ekonomihandbok, Axekon, vilken är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Axfood. Ekonomihandboken ger en överskådlig bild av befintliga policys, regelverk och rutiner som påverkar innehållet och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Axekon innehåller även länkar till andra områden som till exempel säkerhet/försäkring, HR/personal och IT. Samtliga dokumentägare verifierar årligen att Axekondokumenterna är aktuella.

### Riskbedömning

Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömning av risker vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Som ett resultat av den årliga genomgången fattar styrelsen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen.

Vid riskgenomgångarna identifierar Axfood ett antal poster i de finansiella rapporterna samt administrativa flöden och processer där risken för fel är förhöjd. Kring dessa risker arbetar företaget kontinuerligt med att förstärka kontrollerna och under 2011 har detta skett på ett par områden, framför allt avseende implementeringen av nytt affärs- och lönesystem. Implementeringen av det nya affärssystemet kommer även under de kommande åren att avsevärt påverka riskbedömningen i och med att nya administrativa flöden byggs in i Axfoods verksamhet. Implementeringen av nytt lönesystem för koncernen har också medfört ett ökat fokus för arbetet med intern kontroll.

Risker behandlas, bedöms och rapporteras av Axfood centralt tillsammans med koncernbolagen. Vidare behandlas risker i särskilda forum, till exempel frågeställningar kopplade till etableringar och förvärv i Axfoods etablerings- och finansieringskommitté.

### Kontrollaktiviteter

Koncernens kontrollstruktur utformas för att hantera de risker som styrelsen bedömer vara väsentliga för den interna kontrollen

över den finansiella rapporteringen. Inom Axfood består dessa kontrollstrukturer dels av en organisation med tydliga roller som möjliggör en effektiv och ur ett internkontrollperspektiv lämplig ansvarsfördelning, dels av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i rapporteringen.

Exempel på kontrollaktiviteter är bland annat tydliga beslutsprocesser och beslutsordningar för väsentliga beslut, resultatanalyser och andra kontrollaktiviteter inom processerna intäkter/fordringar, inköp/utbetalning, anläggningstillgångar, varulager, lön, moms/skatt, finans, löpande bokföring, konsolidering/rapportering samt registervård.

Exempel på kontrollaktiviteter inom dessa processer är stickprov, avstämningar och engagemangsgenomgångar. Under 2011 har särskilt fokus legat på att ta fram en ny rutinbeskrivning för löneprocessen samt implementeringen av roller och behörigheter för SAP och det nya lönesystemet.

### Information och kommunikation

Axfoods styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framför allt via intranätet och koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Axfoods verksamhet, vilka kräver förtydliganden och instruktioner. Kommunikation sker även i samband med månatliga bokslutsmöten där samtliga ekonomichefer deltar. Koncernekonomichefen tillsammans med ekonomicheferna för samtliga dotterbolag arbetar kontinuerligt med frågor kring riskanalyser och kontrollaktiviteter. Gemensamma genomgångar sker också av de löpande uppdateringarna som sker i ekonomihandboken.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informations-skyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Axfoods värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete där information löpande kommuniceras via koncernens intranät.

Inom ramen för internkontrollarbetet arbetar Axfood kontinuerligt med att förbättra informations-säkerheten.

### Uppföljning

Axfoods ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningssystem samt gemensamma redovisningsinstruktioner. Styrelsen och bolagsledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utveckling av verksamheten. Koncernens ekonomichef och controllerchef har också ett nära samarbete med dotterbolagsansvariga avseende bokslut och rapportering. Internkontrollarbetet utgör ett stöd till styrelse och ledning för att bedöma och gå igenom väsentliga riskområden i den finansiella rapporteringen för att därefter kunna välja ut insatser och uppföljningar inom utvalda områden.

Vidare har koncernen en central säkerhetsfunktion som verkar genom bolagen. Axfood har ingen internrevisionsfunktion då ovanstående funktioner fyller denna uppgift. Axfood har däremot en definierad process för utvärdering och uppföljning av intern kontroll. Formen för uppföljning beslutas av styrelsen som också årligen utvärderar behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

Stockholm den 6 februari 2012  
Styrelsen i Axfood AB

### YTTERLIGARE INFORMATION FINNS PÅ [axfood.se](http://axfood.se)

- Bolagsordning
- Uppförandekod
- Information från tidigare årsstämmor från och med 2001 (kallelser, protokoll, beslut, vd-anförande)
- Information om valberedningen
- Information om principer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Styrelsens utvärdering av riktlinjer för ersättningar av program för rörliga ersättningar
- Redogörelse för system för rörliga ersättningar
- Bolagsstyrningsrapporter från och med 2005
- Information inför årsstämman 2012





**Fredrik Persson**, 1968, **ORDFÖRANDE** Ledamot sedan 2008 **ÖVRIGA UPPDRAG:** Vd Axel Johnson AB **ORDFÖRANDE I:** Axstores AB, Svensk Bevaknings Tjänst AB och Mekonomen AB **VICE ORDFÖRANDE I:** Martin & Servera AB och Svensk Handel **LEDAMOT I:** AxFast AB, Axel Johnson International AB, Lancelot Holding AB, Novax AB, Svenska Handelsbanken Region Stockholm och Svenskt Näringsliv **UTBILDNING:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm och studier vid Wharton School i USA **ERFARENHET:** Analyschef på Aros Securities. Anställd inom Axel Johnson-koncernen sedan år 2000 tidigare som vice vd och CFO för Axel Johnson AB **MEDELM I UTSKOTT:** Ersättningsutskottet **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 1 200  
*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*



**Marcus Storch**, 1942, **VICE ORDFÖRANDE** Ledamot sedan 2000 **ORDFÖRANDE I:** Nobelstiftelsen och stiftelsen Min Stora Dag **VICE ORDFÖRANDE I:** Axel Johnson AB och Mekonomen AB **LEDAMOT I:** NCC AB, Nordstjärnan AB, Kungliga Vetenskapsakademien och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien **UTBILDNING:** Civ. Ing., KTH, Medicine Dr h.c. **ERFARENHET:** Vd och koncernchef AGA **MEDELM I UTSKOTT:** Ersättningsutskottet **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 12 000  
*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*

# Styrelse



**Antonia Ax:son Johnson**, 1943, Ledamot sedan 2000 **ORDFÖRANDE I:** Axel Johnson AB, Axel Johnson Inc. och Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse **VICE ORDFÖRANDE I:** Nordstjärnan AB och förste vice ordförande i Kommunstyrelsen, Upplands Väsby **LEDAMOT I:** Axel Johnson Inc., Axel och Margret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga ändamål, NCC AB, Mekonomen AB med flera **UTBILDNING:** Fil. kand. från Stockholms Universitet **ERFARENHET:** Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 1970-talet **MEDELM I UTSKOTT:** Ersättningsutskottet och Valberedningen **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 26 270 066  
*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*



**Maria Curman**, 1950, Ledamot sedan 2003 **LEDAMOT I:** Bonnierförlagen AB, Cappelen Damm AS, Norge, Bonnier Media Deutschland, Bonnier Publishing Group UK, och Teracom AB **UTBILDNING:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm **ERFARENHET:** Vd Bonnierförlagen AB, vd för Sveriges Television, CEO för Bonnier Books **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 1 000  
*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.*

**Peggy Bruzelius**, 1949, Ledamot sedan 2000 **ORDFÖRANDE I:** Lancelot Holding AB **VICE ORDFÖRANDE I:** AB Electrolux **LEDAMOT I:** Akzo Nobel N.V., Syngenta AG, Husqvarna AB, Diageo plc, och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien **UTBILDNING:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomi Dr h.c. **ERFARENHET:** Vd ABB Financial Services **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 1 500  
*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.*





**Odd Reitan**, 1951, Ledamot sedan 2009 **ORDFÖRANDE I:** Reitangruppen AS, Reitan handel AS, Rema 1000 AS, Reitan Eiendom AS, Reitan Servicehandel AS och Uno X gruppen AS **UTBILDNING:** Varehandelns Høgskole **ERFARENHET:** Startade egen butik 1972 och varit ledande befattningshavare i egna företag **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 8 185 817 *Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*



**Annika Åhnberg**, 1949, Ledamot sedan 2000 **ORDFÖRANDE I:** IVA avdelning X, Swedish Nutrition Foundation och Rädda Barnen i Ystad **LEDAMOT I:** Antonia Ax:son Johnsons stiftelse för miljö och utveckling, Högestads & Christinehofs Fideikommiss AB, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA), Prins Gustav och Prinsessan Sibyllas Minnesfond, Strategiskt centrum för funktionsgenetik, Saltå Kvarn AB och Svensk Utsädesförening **UTBILDNING:** Socionom, Socialhögskolan i Stockholm **ERFARENHET:** Konsult i eget bolag Tankeföda AB, före detta jordbruksminister **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 200 *Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.*

**Ulla-May Iwahr Rydén**, 1951, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2006 **ÖVRIGA UPPDRAG:** Facklig ledamot i Axfood Närlivs ABs styrelse **UTBILDNING/ERFARENHET:** Anställd i koncernen sedan 1989. PTKs bolagsstyrelseutbildning **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0 *Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.*



**Michael Sjören**, 1960, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2010 **ÖVRIGA UPPDRAG:** Facklig ledamot i Axfood Närlivs ABs styrelse **UTBILDNING/ERFARENHET:** Anställd i koncernen sedan 1995 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0 *Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.*



**Lars Östberg**, 1968, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2009 **ÖVRIGA UPPDRAG:** Facklig ledamot i Willys ABs styrelse och styrelseledamot i Handelsavdelning 20 **UTBILDNING/ERFARENHET:** Anställd i Willys sedan 2002 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0 *Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.*



**Anders Strålman**, 1953, Vd och koncernchef Axfood AB **ANSTÄLLD SEDAN:** 1993<sup>1)</sup>  
**ÖVRIGA UPPDRAG:** Ordförande i Svensk Dagligvaruhandel Styrelseledamot i Bergendahls El Gruppen AB, Svensk Handel AB och Returpack Svenska AB **UTBILDNING:** Civilekonom, Göteborgs universitet **ERFARENHET:** Vd Willys AB, ekonomichef och vd Billhälls AB, ekonomichef och driftsansvarig för Bergendahls El & Installation AB. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2000 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 16 500

<sup>1)</sup> Avser anställning i bolag numera ingående i Axfoodkoncernen.



**Karin Hygrell-Jonsson**, 1955, Ekonomi- och finansdirektör **ANSTÄLLD SEDAN:** 1991<sup>1)</sup>  
**ÖVRIGA UPPDRAG:** Styrelseledamot i Fujifilm Sverige AB **UTBILDNING:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm **ERFARENHET:** Koncernekonomichef och finanschef Axfood AB, finanschef Axel Johnson AB, finanschef Dagab AB, Manager Cash & Currency SAS, banktjänsteman PKbanken. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2007 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 500

<sup>1)</sup> Avser anställning i bolag numera ingående i Axfoodkoncernen.

# Bolagsledning



**Hans Holmstedt**, 1967, Inköpsdirektör **ANSTÄLLD SEDAN:** 2005 **UTBILDNING:** Ekonomi, EFL (Executive Foundation Lund), Personligt ledarskap, IHM Business school **ERFARENHET:** Affärsområdeschef Frukt & Grönt Axfood, inköps- och marknadschef Saba Frukt & Grönt, inköpare Saba Frukt & Grönt, inköpare NAF International Valencia. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2011 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 100

**Louise Ring**, 1955, HR-direktör **ANSTÄLLD SEDAN:** 2003 **UTBILDNING:** Universitetsutbildning inom beteendevetenskap, Umeå universitet, HR-executive IFL vid Handelshögskolan Stockholm **ERFARENHET:** Ekonomichef och HR-manager ICA Handlarnas AB, butikschef, utbildningsledare, organisations- och försäljningsfrågor H&M. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2005 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 100



**Ola Andersson**, 1968, Vd Hemköpskedjan AB **ANSTÄLLD SEDAN:** 2010 **UTBILDNING:** Civilekonom, Lunds Universitet **ERFARENHET:** Chef egna märkesvaror ICA Sverige AB, chef sortiment och inköp ICA Sverige AB, affärsområdeschef ICA Supermarket, affärsområdeschef ICA Kvantum, affärsområdeschef Svenska Schulstad AB, Produktchef Shell Select. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2010 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0





**Nicholas Pettersson**, 1976, Vd Axfood Närlivs AB  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 2004<sup>1)</sup> **UTBILDNING:** Civilekonom, Växjö Universitet **ERFARENHET:** Marknadschef Axfood Närlivs, Affärsområdeschef Axfood Snabbgross, Supply Chain Manager AB Svenska Shell, Business Analyst Shell Detaljist AB. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2009 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 100

<sup>1)</sup> Avser anställning i bolag numera ingående i Axfoodkoncernen.



**Anders Agerberg**, 1953, Vd Dagab AB  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 1976 **UTBILDNING:** Gymnasium och universitetsstudier **ERFARENHET:** Vice vd och logistikchef Dagab, chef Dagab Syd. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2010 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0



**Jan Lindmark**, 1959, IT-direktör  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 2001 **UTBILDNING:** Civilekonom, Stockholms Universitet **ERFARENHET:** IT-direktör Fritidsresegruppen, IT-chef Posten Brev, Konsult på Enator. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2007 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 1 350



**Anne Rhenman Eklund**, 1957, Kommunikationsdirektör  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 2007 **UTBILDNING:** Nordic Executive Investor Relations Program, Helsinki School of Economics. Ett flertal utbildningar i marknadsföring och kommunikation vid Berghs School of Communication **ERFARENHET:** Chef Investor Relation Axfood, Kommunikationsdirektör och IR-chef Q-Med AB, Kommunikationsdirektör och IR-chef Axis Communications AB. Konsult inom Investor Relations, PR och marknadskommunikation. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2010 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 0



**Thomas Evertsson**, 1964, Vd Willys AB  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 2008 **UTBILDNING:** Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg **ERFARENHET:** Stormmarknadschef, kedjedirektör Coop Supermarkets, vd Coop Sverige AB, vice vd Coop Norden AB. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2008 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 2 300



**Anders Quist**, 1953, Affärsutvecklingschef  
**ANSTÄLLD SEDAN:** 1995<sup>1)</sup> **ÖVRIGA UPPDRAG:** Styrelseledamot i GS1 Sweden AB och GS1 Sweden Services AB **UTBILDNING:** Gymnasieutbildning, köpmannautbildning, diverse branscutbildningar **ERFARENHET:** vice vd Billhalls, vice vd Willys, butikschef, driftschef, köpman, försäljningschef Dagab väst. Medlem i Axfoods bolagsledning sedan 2007 **AKTUELLT ANTAL AKTIER I AXFOOD:** 1 500

<sup>1)</sup> Avser anställning i bolag numera ingående i Axfoodkoncernen.

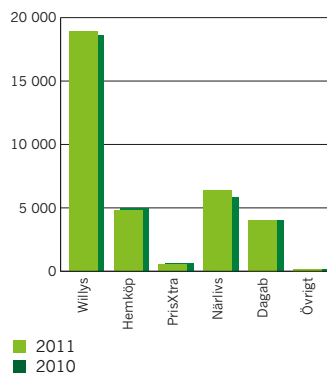


Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2011.

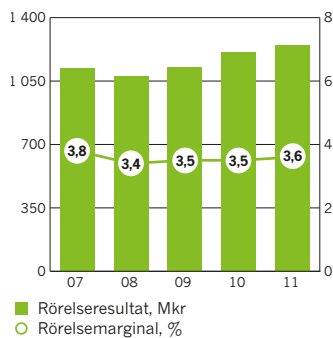
## Rapport över totalresultat, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2011	2010
Nettoomsättning	2, 5	34 795	34 260
Kostnad för sålda varor	6	-29 877	-29 587
<b>Bruttoresultat</b>		<b>4 918</b>	<b>4 673</b>
Försäljningskostnader		-2 177	-2 121
Administrationskostnader		-1 736	-1 564
Andelar i intresseföretags resultat	22	0	0
Övriga rörelseintäkter	7	253	254
Övriga rörelsekostnader		-8	-33
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 250</b>	<b>1 209</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	6	2
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-42	-39
<b>Finansnetto</b>		<b>-36</b>	<b>-37</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 214</b>	<b>1 172</b>
Aktuell skatt	15	-223	-311
Uppskjuten skatt	15	-100	1
<b>Årets resultat</b>		<b>891</b>	<b>862</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Förändring av verkligt värde på terminskontrakt		0	0
Förändring av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas		5	-
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	15	-1	0
<b>Övrigt totalresultat för året</b>		<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>895</b>	<b>862</b>
Resultat per aktie, kr	16	16,99	16,42
I rörelseresultatet ingår avskrivningar med	10	588	555

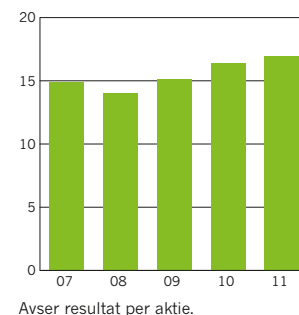
**Koncernens nettoomsättning per segment, Mkr**



**Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal**



**Resultat per aktie, kr**



Avser resultat per aktie.

# Kommentarer till rapport över totalresultat samt rapport över finansiell ställning

## RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

- Axfoods konsoliderade omsättning ökade under året med 1,6 procent.
- Omsättningen i jämförbara butiker minskade under året med 1,5 procent.
- Rörelseresultatet ökade till 1 250 Mkr (1 209).
- Resultat per aktie uppgick till 16,99 kr (16,42).

## Nettoomsättning

Koncernens konsoliderade nettoomsättning uppgick till 34 795 Mkr (34 260), en ökning med 1,6 procent jämfört med 2010. Nettoomsättning i koncernen utgörs till knappt 76 procent (76) av försäljning i butiker samt knappt 24 procent (24) av extern grossistförsäljning samt butikersättningar. Ökningen förklaras av prisökningar och till viss del av tillkommande volymer. För Axfoods egenägda detaljhandel ökade omsättningen med 0,1 procent, där jämförbara butiker minskade med 1,5 procent. Willys ökade omsättningen med 1,6 procent till 18 904 Mkr (18 613), varav jämförbara minskade med 1,6 procent. Hemköp minskade omsättningen med 3,8 procent till 4 787 Mkr (4 978), där jämförbara butiker ökade med 0,4 procent.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 1 250 Mkr (1 209). I årets resultat ingår avvecklingskostnader för butiker i Hemköpskedjan med 8 Mkr (7) och i PrisXtra med - Mkr (14). I rörelseresultatet ingår avskrivningar med 588 Mkr (555). Koncernens bruttomarginal uppgick till 14,1 procent (13,6) och rörelsemarginalen uppgick till 3,6 procent (3,5).

## Finansnetto

Finansnettot har under året förbättrats marginellt från -37 Mkr till -36. Räntebärande skulder har ökat under året med 202 Mkr, från 840 till 1 042 med anledning av högre nettoinvesteringar samt högre utdelning 2011 jämfört med 2010. Trots den högre upplåningen har finansnettot förbättrats vilket dels förklaras av ett lägre ränteläge 2011 jämfört med 2010 och dels av högre utfall på ränteintäkter på kortfristiga fordringar.

## Skatt, årets resultat samt resultat per aktie

Skattekostnaden uppgick till 323 Mkr (310), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 26,6 procent (26,5). Årets resultat efter skatt uppgick till 891 Mkr (862) vilket motsvarar 16,99 kronor (16,42) per aktie.

## RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

- Soliditeten uppgick till 39,1 procent (38,8)
- Skuldsättningsgraden uppgick till 0,3 gånger (0,3)

## Anläggningstillgångar

Koncernens anläggningstillgångar ökade under året med 378 Mkr, från 3 963 Mkr till 4 341. Anläggningstillgångarna utgörs främst av goodwill 1 613 Mkr (1 567), samt maskiner och inventarier 1 670 Mkr (1 485). Av den totala goodwillen utgör 1 205 Mkr (1 193) koncernmässig förvärvsgoodwill. Koncernens totala investeringar uppgick till 993 Mkr (862). Av dessa avsåg 70 Mkr (56) investeringar i verksamheter, 468 Mkr (415) investeringar inom detaljhandeln, 111 Mkr (92) investeringar inom partihandeln och 239 Mkr (192) avsåg investeringar i IT-utveckling.

## Rörelsekapital

Av omsättningstillgångarna utgör varulagret den enskilt största posten 1 916 Mkr (1 822). Varulagret består av färdiga varor inom detaljhandeln, 51 procent (52), och partihandeln, 49 procent (48). Leverantörsskulder utgör den enskilt största posten av kortfristiga skulder, 2 273 Mkr (2 208).

## Eget kapital och skulder

Eget kapital uppgick till 3 237 Mkr (2 972), vilket är en nettoökning med 265 Mkr. Under året har 630 Mkr (525) delats ut till bolagets aktieägare.

Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser avser främst skulder inom FPG/PRI. Räntebärande skulder exklusive räntebärande pensionsavsättningar har ökat från 478 Mkr till 678. Den räntebärande nettolåneskulden har ökat från 525 Mkr den 31 december 2010 till 725 den 31 december 2011.

## Förändring av räntebärande nettolåneskuld för koncernen

	10-12-31	Kassaflöde	Förändring av lån	Andra förändringar	11-12-31
Likvida medel	315	2			317
Långfristiga räntebärande skulder	-36		5	-14	-45
Kortfristiga räntebärande skulder	-442		-195	4	-633
Räntebärande pensioner	-362			-2	-364
<b>Räntebärande nettolåneskuld</b>	<b>-525</b>	<b>2</b>	<b>-190</b>	<b>-12</b>	<b>-725</b>

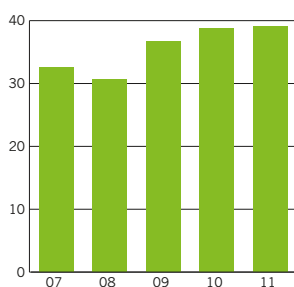


## Rapport över finansiell ställning, koncernen

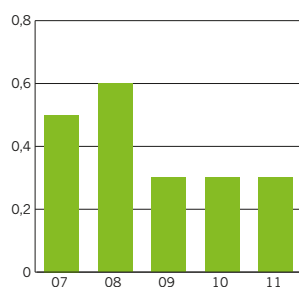
Belopp i Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Goodwill	17	1 613	1 567
Övriga immateriella anläggningstillgångar		848	734
		<b>2 461</b>	<b>2 301</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Byggnader och mark	18, 20	58	59
Inventarier, verktyg och installationer		1 670	1 485
Pågående nyanläggningar		73	44
		<b>1 801</b>	<b>1 588</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i intresseföretag	23, 28	3	3
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	29	23
Andra långfristiga fordringar	23, 28	12	6
		<b>44</b>	<b>32</b>
Uppskjutna skattefordringar	15	35	42
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 341</b>	<b>3 963</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Varulager</b>			
Färdiga varor och handelsvaror		1 916	1 822
		<b>1 916</b>	<b>1 822</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar	28	639	660
Aktuella skattefordringar	25	104	2
Övriga kortfristiga fordringar	24	139	102
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	822	800
		<b>1 704</b>	<b>1 564</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kassa och bank	28	317	315
		<b>317</b>	<b>315</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 937</b>	<b>3 701</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>8 278</b>	<b>7 664</b>

Belopp i Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	32		
Aktiekapital		262	262
Övrigt tillskjutet kapital		496	496
Reserver		7	3
Balanserade vinstmedel		1 581	1 349
Årets resultat		891	862
		<b>3 237</b>	<b>2 972</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
	20, 28, 29		
Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser	27	364	362
Skulder till kreditinstitut		-	5
Övriga räntebärande skulder		45	31
Uppskjutna skatteskulder	15	308	214
Övriga långfristiga skulder		0	5
		<b>717</b>	<b>617</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
	28, 29		
Skulder till kreditinstitut		603	407
Övriga räntebärande skulder		30	35
Leverantörsskulder		2 273	2 208
Skulder till intressebolag		0	0
Övriga kortfristiga skulder		130	82
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 30	1 288	1 343
		<b>4 324</b>	<b>4 075</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>8 278</b>	<b>7 664</b>
<b>EVENTUALTILLGÅNGAR, STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>			
	31		
Ställda säkerheter		3	16
Eventualförpliktelser		20	18

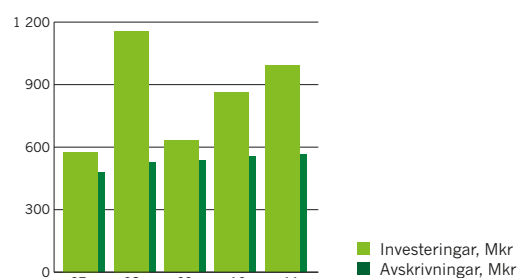
Soliditet, %



Skuldsättningsgrad, ggr



Investeringar/avskrivningar





## Rapport över kassaflöden, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2011	2010
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat före finansiella poster		1 250	1 209
Avskrivningar som belastat resultatet		566	534
Betald ränta		-25	-22
Erhållen ränta		6	2
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-20	27
Betald skatt		-323	-322
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 454</b>	<b>1 428</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		-93	-31
Förändring av kortfristiga fordringar		-37	-180
Förändring av kortfristiga skulder		60	148
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 384</b>	<b>1 365</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-240	-196
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-652	-589
Förvärv av verksamheter	3	-69	-59
Försäljning av verksamheter	4	1	-
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		19	14
Förändring av övriga finansiella anläggningstillgångar		0	-1
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-941</b>	<b>-831</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-1	-
Nyupptagna lån		310	-
Amortering av skuld		-120	-10
Utdelning		-630	-525
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-441</b>	<b>-535</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>2</b>	<b>-1</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>315</b>	<b>316</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>317</b>	<b>315</b>

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -20 Mkr (27) och avser främst upplösning av strukturresev, utrangeringar och nedskrivningar.



## Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Belopp i Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare					Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Verkligt värdereserv	Säkringsreserv	Balanserade vinstmedel	
Ingående eget kapital 2010	262	496	3	0	1 874	2 635
Årets totalresultat	-	-	-	0	862	862
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-525	-525
<b>Utgående eget kapital 2010</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2 211</b>	<b>2 972</b>
Årets totalresultat	-	-	4	0	891	895
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-630	-630
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande sedan tidigare	-	-	-	-	0	0
<b>Utgående eget kapital 2011</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2 472</b>	<b>3 237</b>

Aktiekapitalet per 2011-12-31 uppgick till 262 338 390 kr (262 338 390) fördelat på 52 467 678 aktier (52 467 678). Det finns endast ett aktieslag. Kvotvärdet uppgår till 5 kronor per aktie. Styrelsen föreslår en utdelning om 12 kr per aktie (12).

Under 2011 förvärvade Axfood ytterligare 10 procent i Falkenberg Seafood AB och ökade ägandet från 90 procent till 100 procent. Därmed finns per 2011-12-31 inget innehav utan bestämmande inflytande. Koncernen redovisar en minskning av innehav utan bestämmande inflytande med 0 Mkr och en minskning av balanserade vinstmedel med 0 Mkr. Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande uppgår per 2011-12-31 till - tkr (12). Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande uppgår till 247 tkr (224).

### Verkligt värdereserv

Verkligt värdereserven inkluderar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från rapport över finansiell ställning.

Förändringen i verkligt värdereserven avser förändring av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas med 5 Mkr (-) samt uppskjuten skatt med -1 Mkr (-).

### Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Förändringen i säkringsreserven avser förändring av verkligt värde på terminskontrakt med 0 Mkr (0) samt uppskjuten skatt 0 Mkr (0). En sammanställning av säkringsreservens värdeförändring under året framgår av not 32.

## Kommentarer till rapport över kassaflöden samt rapport över förändringar i eget kapital

### Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital ökade med 26 Mkr till 1 454 Mkr (1 428) och består till största delen av nettot av inköp och försäljning av dagligvaror. Exklusive betald skatt om -323 Mkr (-322) ökade kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital med 27 Mkr. Återlagda avskrivningar har justerats med den del som avser leaseade tillgångar med 22 Mkr (21). Justering för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -20 Mkr (27) och avser främst utrangeringar och nedskrivningar. Erhållna räntor under året uppgick till 6 Mkr (2) och betalda räntor uppgick till 25 Mkr (22).

### Investeringar och avyttringar

Koncernens totala investeringar uppgick till 993 Mkr (862) och avser huvudsakligen investeringar i maskiner och inventarier 682 Mkr (564) i samband med etableringar och ombyggnationer av butiker. Investeringar i verksamheter uppgick till 70 Mkr (56). Investeringar i IT-utveckling uppgick till 239 Mkr (192). Av totala investeringar har 961 Mkr (844) påverkat koncernens kassaflöde. Investeringarna har i kassaflödet justerats med -32 Mkr (-21) avseende finansiell leasing.

### Finansieringsverksamheten

Koncernens förändring av räntebärande skulder har påverkat kassaflödet med 190 Mkr (-10). Under året har nya lån tagits upp om 310 Mkr (-). Den löpande finansieringen har under året skett främst

genom kassaflöde från den löpande verksamheten. Högre utdelning tillsammans med ökade nettoinvesteringar 2011 jämfört med 2010 förklarar den högre upplåningen. Utdelningen uppgick till 630 Mkr (525), vilket motsvarar 12,00 kr per aktie (10,00).

### Kommentarer eget kapital samt kapitalhantering

Koncernens egna kapital, vilket definieras som totalt redovisat eget kapital, uppgick vid årets slut till 3 237 Mkr (2 972). Avkastningen på eget kapital uppgick till 28,7 procent (30,7).

Enligt Axfoods finanspolicy är grunden för Axfoodkoncernens finansiella strategi att skapa betryggande finansiella förutsättningar för koncernens drift och utveckling. Av stor vikt är att koncernens soliditetsmål om minst 25 procent vidmakthålls så att koncernens refinansieringsrisk inte äventyrar koncernens nuvarande eller planerade verksamhet. Vid utgången av 2011 var soliditeten 39,1 procent (38,8). Axfood har inga externt ålagda kapitalkrav.

Axfoods utdelningspolicy innebär att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut. Under de senaste fem åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till 70,1 procent av resultatet efter skatt. Utöver ordinarie utdelning har koncernen lämnat extra utdelningar vid tre tillfällen, 2004, 2005 och 2006. Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för år 2011 på 12 kr per aktie (12). Baserat på 52 467 678 aktier, uppgår utdelningen till 630 Mkr.

Under året har ingen förändring skett i koncernens principer för kapitalhantering.

## Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget

### RESULTATRÄKNING, MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	Not	2011	2010
Försäljningskostnader		-1	-2
Administrationskostnader	8	-251	-226
Övriga rörelseintäkter	7	178	181
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-74</b>	<b>-47</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	16	11
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-21	-17
Erhållna och lämnade koncernbidrag	13	1 182	1 192
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>1 103</b>	<b>1 139</b>
Bokslutsdispositioner	14	-274	4
<b>Resultat före skatt</b>		<b>829</b>	<b>1 143</b>
Aktuell skatt	15	-216	-301
Uppskjuten skatt	15	-1	1
<b>Årets resultat</b>		<b>612</b>	<b>843</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

### BALANSRÄKNING, MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	Not	11-12-31	10-12-31	10-01-01
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>				
Inventarier, verktyg och installationer	18	2	4	9
Pågående nyanläggningar		0	-	-
		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	23, 28			
Andelar i koncernföretag	21, 23	3 452	3 468	3 468
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23, 28	3	3	3
Uppskjutna skattefordringar	15	9	11	10
Andra långfristiga fordringar	24	3	-	-
		<b>3 467</b>	<b>3 482</b>	<b>3 481</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>3 469</b>	<b>3 486</b>	<b>3 490</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
<b>Kortfristiga fordringar</b>				
Kundfordringar	28	0	0	0
Fordringar hos koncernföretag		2 103	2 102	1 804
Aktuell skattefordran	15	57	-	-
Övriga kortfristiga fordringar	24	0	0	3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	10	8	10
		<b>2 170</b>	<b>2 110</b>	<b>1 817</b>
<b>Likvida medel</b>	28			
Kassa och bank		0	0	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 170</b>	<b>2 110</b>	<b>1 817</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>5 639</b>	<b>5 596</b>	<b>5 307</b>

### BALANSRÄKNING, MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	Not	11-12-31	10-12-31	10-01-01
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
<b>Bundet eget kapital</b>				
Aktiekapital		262	262	262
		<b>262</b>	<b>262</b>	<b>262</b>
<b>Fritt eget kapital</b>				
Balanserade vinstmedel		2 772	2 559	3 084
Årets resultat		612	843	-
		<b>3 384</b>	<b>3 402</b>	<b>3 084</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 646</b>	<b>3 664</b>	<b>3 346</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	14	<b>275</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Avsättningar för pensioner	27	31	32	30
Skulder till kreditinstitut		-	-	150
Övriga långfristiga skulder		4	7	7
		<b>35</b>	<b>39</b>	<b>187</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut		603	406	264
Leverantörsskulder		14	15	8
Skulder till koncernföretag		1 047	1 404	1 417
Aktuella skatteskulder		-	41	53
Övriga kortfristiga skulder		0	3	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 30	19	23	25
		<b>1 683</b>	<b>1 892</b>	<b>1 769</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>5 639</b>	<b>5 596</b>	<b>5 307</b>
<b>EVENTUALTILLGÅNGAR, STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>				
Eventualförpliktelser	31	382	357	360

## Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget

### KASSAFLÖDESANALYS, MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	Not	2011	2010
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat före finansiella poster		-74	-47
Betald ränta		-20	-17
Erhållen ränta		16	11
Erhållna och lämnade koncernbidrag, netto		1 192	1 133
Avskrivningar som belastat resultatet		2	6
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		8	6
Betald skatt		-314	-312
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>810</b>	<b>780</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av kortfristiga fordringar		-22	-207
Förändring av kortfristiga skulder		-382	-38
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>406</b>	<b>535</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		0	-2
Försäljning av verksamheter	4	28	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>28</b>	<b>-2</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyupptagna lån		346	-
Amortering av skuld		-150	-8
Utdelning		-630	-525
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-434</b>	<b>-533</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början		0	0
Likvida medel vid årets slut		0	0

### EGET KAPITAL, MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	Bundet eget kapital	Fritt eget kapital	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Balanserade vinstmedel	Summa
Ingående eget kapital 2010	262	3 084	3 346
Årets resultat	-	843	843
Lämnad utdelning	-	-525	-525
<b>Utgående eget kapital 2010</b>	<b>262</b>	<b>3 402</b>	<b>3 664</b>
Årets resultat	-	612	612
Lämnad utdelning	-	-630	-630
<b>Utgående eget kapital 2011</b>	<b>262</b>	<b>3 384</b>	<b>3 646</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.





## NOT 1. REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen upprättas i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt de tolkningsuttalanden som ges ut av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) och såsom de har godkänts av EU-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare tillämpas Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 (juni 2011) Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 6 februari 2012. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämma den 14 mars 2012.

### Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

*Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna*

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument och finansiella tillgångar som kan säljas.

### *Funktionell valuta och rapporteringsvaluta*

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. Finansiella rapporter presenteras därmed i svenska kronor. Samtliga belopp är avrundade till närmaste miljontal kronor (Mkr), om ej annat anges.

### *Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna*

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS gör styrelsen och bolagsledningen bedömningar och antaganden som påverkar företagets resultat och ställning samt lämnad information i övrigt. Bedömningarna och antagandena baseras på historiska erfarenheter och ses över regelbundet. Bedömningar gjorda av bolagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 33.

### *Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper*

De nedan angivna redovisningsprinciperna tillämpas konsekvent på de finansiella rapporter som lämnas, om inget annat anges.

### Ändrade redovisningsprinciper 2011

Nedan beskrivs vilka ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpar från och med 1 januari 2011. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2011 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

Från och med den 1 januari 2011 tillämpar koncernen omarbetad IAS 24 Upplysningar om närstående. Ändringen innebär att definitionen av närstående förenklas och förtydligas, några speciella relationer tillkommer i närståendekategorin, medan några andra försvinner.

Utöver IAS 24 tillkommer ändringar i IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering, avseende klassificering av nyemissioner, ändringar av IFRIC 14 IAS 19 – Begränsning av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan, IFRIC 19 Utsläckning av finansiella skulder med egetkapitalinstrument.

Därutöver har ett antal förändringar genomförts i IFRS inom ramen för IASBs årliga så kallat improvementprojekt. Ingen av dessa förändringar har påverkat koncernens finansiella rapporter.

### Ändrade redovisningsprinciper 2012 och framåt

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden träder i kraft under 2012 och framåt och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar som blir tillämpliga från och med räkenskapsår efter 2012 och framåt planeras inte att förtidstillämpas. I den mån förväntade effekter på de finansiella rapporterna av tillämpningen av nedanstående nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan, har Axfood ännu inte gjort en bedömning av dess effekter.

Från och med den 1 januari 2012 tillämpar koncernen ändrad IFRS 7, Finansiella instrument: Upplysningar avseende nya upplysningskrav för överförda finansiella tillgångar.

### Klassificering av kortfristiga och långfristiga poster

Inom Axfoodkoncernen fördelas tillgångar och skulder på kort- respektive långfristiga. Långfristiga fordringar och skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas förfalla till betalning efter ett år räknat från rapportperiodens slut. Kortfristiga fordringar och skulder förfaller till betalning inom ett år räknat från rapportperiodens slut.

### Rörelsesegmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som stämmer överens med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren inom Axfood. Den högsta verkställande beslutsfattaren har identifierats som koncernens bolagsledning vilka utvärderar resultatet samt allokera resurser till rörelsesegmenten. För mer information om rörelsesegment se not 2 Rörelsesegment.

## KONCERNREDOVISNING (KONSOLIDERINGSPRINCIPER)

### Allmänt

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderbolaget, samtliga bolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Axfood AB är dotterföretag till Ax Retail AB, 556039-2226 med säte i Stockholm. Ax Retail AB är i sin tur helägt dotterföretag till

Axel Johnson Holding AB, 556245-2549 med säte i Stockholm som upprättar koncernredovisning för den största koncernen.

Vid upprättande av koncernredovisningen används förvärvsmetoden med undantag av samgåendet år 2000 mellan Hemköp och Axfood Sverige (fd D&D Dagligvaror) vilket redovisades enligt poolningsmetoden, varvid inga övervärden redovisas.

Förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Transaktionsutgifter som uppkommer redovisas direkt i årets resultat.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, så kallat förvärv till lågt pris redovisas denna direkt i årets resultat.

Överförd ersättning i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av reglering redovisas i resultatet.

Villkorade överförda ersättningar/tilläggsköpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade överförda ersättningen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade överförda ersättningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

Förvärv från innehav utan bestämmande inflytande redovisas som en transaktion inom eget kapital, det vill säga mellan moderbolagets ägare (inom balanserade vinstmedel) och innehav utan bestämmande inflytande. Därför uppkommer inte goodwill i dessa transaktioner. Förändringen av innehav utan bestämmande inflytande baseras på dess proportionella andel av nettotillgångar.

I de fall dotterbolagets redovisningsprinciper inte överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper har justeringar gjorts till koncernens redovisningsprinciper.

Goodwill skrivs inte av utan testas årligen för eventuell nedskrivning, se not 17.

Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncerninterna tillgångar och skulder, intäkter och kostnader samt realiserade vinster och förluster mellan bolag i koncernen elimineras.

### **Intresseföretag**

Företag i vilka koncernbolag har ett betydande men inte bestämmande inflytande utgör intresseföretag och redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Ägandet uppgår till mellan 20 och 50 procent av rösterna. Kapitalandelsmetoden innebär att koncernens andel av intresseföretagets egna kapital inklusive koncernmässig goodwill och kvarvarande koncernmässiga över- och undervärden redovisas som aktier och andelar i intresseföretag. Den ökning respektive minsk-

ning av intresseföretagets redovisade värde som uppkommer enligt kapitalandelsmetoden ökar/minskar koncernens balanserade vinstmedel. Erhållna utdelningar från intresseföretag minskar redovisat värde på aktier och andelar i intresseföretag. När koncernens andel av redovisade förluster i intresseföretaget överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Avräkning för förluster sker även mot långfristiga finansiella mellanhavanden utan säkerhet, vilka till sin ekonomiska innebörd utgör del av ägarföretagets nettoinvestering i intresseföretaget.

I koncernens resultat redovisas koncernens andel av intresseföretagens nettoresultat inklusive av- och nedskrivningar och upplösningar på eventuella över- och undervärden som har redovisats i samband med förvärvet. Kapitalandelsmetoden tillämpas från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet uppstår och fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

Realiserade vinster som uppkommer mellan helägda bolag och intresseföretag i koncernen elimineras till den del det motsvarar koncernens ägarandel i intresseföretaget.

Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdet netto av intresseföretagets identifierbara tillgångar och skulder redovisas enligt samma principer som vid förvärv av dotterföretag. Villkorade överförda ersättningar/tilläggsköpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade överförda ersättningen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade överförda ersättningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

### **Principer för internprissättning**

Vid intern försäljning av varor mellan enheter i Axfoodkoncernen sätts priserna utifrån affärsmässiga villkor. Detta innebär att interna kunder ej behandlas på annat sätt än externa kunder.

Det förekommer att den generella vinstmarginalen hos leverantören i vissa fall är lägre vid försäljning internt. Den huvudsakliga förklaringen till detta är att den generella risknivån i dessa fall är lägre.

De prismodeller som används vid prissättning skiljer sig inte åt beroende på om kunden är extern eller intern.

Beslut om vilka priser som ska gälla, både internt och externt, fattas av Axfoods bolagsledning.

### **INTÄKTER**

Nettoomsättningen redovisas netto efter moms och rabatter. Intäkter från försäljning av varor redovisas i resultatet när väsentliga risker och förmåner överförs till köparen. Intjänad kundbonus vid försäljning till kunder med poängkort skuldförs i takt med intjäning och reducerar samtidigt nettoomsättningen. Koncernens nettoomsättning avser främst omsättning i butik. Cirka 0,2 procent av nettoomsättningen utgörs av franchiseavgifter från samverkande kedjebutiker. I koncernredovisningen elimineras koncernintern försäljning samt koncernintern vinst på varor som vid rapportperiodens slut fortfarande ligger kvar i varulagret.



### Franchiseintäkter

Axfood har avtal med ett antal fristående köpmän om samarbete under varumärkena Hemköp, Tempo och Handlar'n. Köpmännen betalar årligen omsättningsbaserade avgifter till Axfood för deltagande i marknadsföringsprogram, inköpssamordning och stöd i form av teknisk support, administration och butiksdrift. Franchiseintäkterna (butikersättningarna) redovisas i resultatet i takt med att de tjänas in. Under innevarande räkenskapsår faktureras preliminära franchiseavgifter löpande och definitiv avstämning av avgifterna sker efterföljande räkenskapsår.

### Hysesintäkter

Axfood bedriver uthyrning av butikslokaler i andra hand. Intäkter från denna uthyrning redovisas linjärt över hyresavtalens längd. Hyreskostnader redovisas likaledes över hyresavtalens längd.

### Provisionsintäkter

Axfood agerar ombud för ett antal företag och erhåller därmed provisionsintäkter för utförda tjänster såsom till exempel speltransaktioner, samt förmedling av varor såsom till exempel buss samt tåg-biljetter. Erhållen provisionsersättning redovisas såsom övrig rörelseintäkt.

### Statliga stöd

Statliga stöd redovisas när Axfood uppfyller de villkor som är förknippade med bidragen samt att det med säkerhet kan fastställas att bidragen kommer att erhållas. Inbetalda bidrag periodiseras systematiskt i resultatet på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I resultatet redovisas statliga stöd som en minskning av motsvarande kostnader. Statliga bidrag erhålls främst i form av arbetsmarknadspolitiska stöd.

### Försäkringsersättningar

Vid stöld eller skada på någon av koncernens tillgångar kan försäkringsersättning utgå, normalt med avdrag för viss självrisk. Vid förlust av eller skada på en materiell anläggningstillgång, ett därav orsakat krav på ersättning från annan person och ett därpå följande inköp eller återställande av en ersättningstillgång redovisas var och en för sig. Detsamma gäller för övriga kostnader som inte aktiveras i rapport över finansiell ställning. Försäkringsersättningen redovisas som övrig rörelseintäkt och självriskan som övrig administrationskostnad i resultatet. Beslutad men vid rapportperiodens slut ännu ej erhållen försäkringsersättning redovisas som en interimfordran.

## KOSTNADER

### Rörelsens kostnader

Med rörelsens kostnader avses i huvudsak varukostnader, personalkostnader samt hyreskostnader.

### Operationell leasing

Kostnader avseende operationella leasingavtal redovisas i årets resultat linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband

med tecknandet av ett avtal redovisas i årets resultat som en minskning av leasingavgifterna linjärt över leasingperiodens löptid. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

### Finansiell leasing

Minimileaseavgifterna fördelas mellan räntekostnader och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

## FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på finansiella placeringar, utdelningsintäkter och vinst vid avyttring av finansiella tillgångar som kan säljas. Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten till att erhålla utdelning fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på upplåning, pensionsskulder, leverantörsskulder samt övriga finansiella kostnader. Lånekostnader redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden utom till den del de är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en kvalificerad tillgång då de ingår i tillgångens anskaffningsvärde. I övriga finansiella kostnader ingår bankavgifter.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida kassaflöden under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde.

### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Rörelserelaterade fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till kursen vid rapportperiodens slut och valutakursdifferenser redovisas i rörelseresultatet. För redovisning av valutaterminer som används för säkring av betalningar i utländsk valuta, se rubrik Finansiella instrument.

## SKATTER

Koncernens totala skatt utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital, varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Beloppen beräknas baserade på hur de temporära skillnaderna förväntas bli utjämnade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade vid rapportperiodens slut.



Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli beskattade inom överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

## IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

### Goodwill

Vid rörelseförvärv redovisas goodwill i rapport över finansiell ställning i de fall överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder. Beträffande goodwill som är hänförlig till förvärv som ägt rum före den 1 januari 2004 har koncernen inte tillämpat IFRS retroaktivt, vilket innebär att redovisat värde på goodwill per den 1 januari 2004 fortsättningsvis utgör koncernens anskaffningsvärde efter nedskrivningsprövning, se not 17.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och prövas minst årligen för nedskrivning, se rubrik Nedskrivningar.

### Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser utvecklingskostnader, varumärken, hyresrätter samt kundrelationer.

Direkt hänförliga externa och interna utgifter för utveckling av programvara för eget bruk redovisas som tillgång i rapport över finansiell ställning, under förutsättning att framtida effektivitetsvinster är sannolika och överstiger nedlagda utgifter. Utgifter för förstudie, utbildning och löpande underhåll kostnadsförs löpande. I rapport över finansiell ställning redovisade utvecklingskostnader, kundrelationer samt hyresrätter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Varumärken värderas till anskaffningskostnad minus eventuella nedskrivningar och prövas minst årligen för nedskrivning, se rubrik Nedskrivning.

Låneutgifter som är hänförliga till uppförandet av så kallad kvalificerade tillgångar aktiveras som en del av den kvalificerade tillgångens anskaffningsvärde. En kvalificerad tillgång är en tillgång som tar en betydande tid i anspråk att färdigställa. Aktivering av låneutgifter är för Axfood aktuellt avseende balanserade utvecklingsutgifter avseende utveckling av programvara.

### Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar

Avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar är baserade på beräknade nyttjandeperioder. Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperioder. Avskrivningsbara immateriella anläggningstillgångar skrivs av från det datum då de tas i bruk. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

IT-projekt	10–20
Hyresrätter	Återstående hyresperiod
Kundrelationer	Kundrelationen/avtalets längd
Övriga immateriella tillgångar	20–33

Goodwill och varumärken skrivs ej av utan prövas för nedskrivningsbehov årligen, eller oftare om indikationer uppkommer som tyder på att tillgången i fråga har minskat i värde.

Nyttjandeperioderna omprövas varje år.

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i rapport över finansiell ställning om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt direkta kostnader hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att kunna utnyttjas i verksamheten.

Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av materiella anläggningstillgångar utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och redovisat värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Resultatposten redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

### Leasade tillgångar

Leasingavtal klassificeras som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmåner som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasagaren. I övriga fall föreligger operationell leasing. Vid redovisning av finansiell leasing redovisas tillgången som en anläggningstillgång i koncernens rapport över finansiell ställning och värderas initialt till det lägsta av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileasingavgifterna vid ingången av avtalet. Motsvarande förpliktelse av framtida leasingavgifter redovisas som kort- respektive långfristig skuld. De leasade tillgångarna skrivs av över respektive tillgångs nyttjandeperiod medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna. Vid operationell leasing kostnadsförs leasingavgiften över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet.

### Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar är baserade på beräknade nyttjandeperioder. Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperiod. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

Inventarier, verktyg och installationer	10–33
Butiksinventarier	15
Byggnader	2,5–5
Markanläggningar	5
Förbättringsutgifter på annans fastighet	Återstående hyresperiod



Axfood tillämpar komponentavskrivning på vissa butiksinventarier. Komponentavskrivning innebär att större inventarier vid behov delas upp i delkomponenter med olika nyttjandeperioder och därmed olika avskrivningstider. Vid utrangeringar och byten resultatförs eventuellt restvärde och ersätts med den nya delkomponentens anskaffningsvärde.

Använda avskrivningsmetoder och tillgångarnas nyttjandeperiod omprövas vid varje års slut.

### FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i rapport över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan räntebärande fordringar, övriga fordringar, kundfordringar samt likvida medel. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder och låneskulder. Valutaderivat redovisas antingen som tillgång eller skuld beroende på om det verkliga värdet är positivt eller negativt.

#### Redovisning av finansiella tillgångar och skulder

En finansiell tillgång eller skuld tas upp i rapport över finansiell ställning när bolaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran tas upp när bolaget presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte skickats. Kundfordringar tas upp i rapport över finansiell ställning när fakturan skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när fakturan mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiell ställning när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av finansiell tillgång.

En finansiell skuld tas bort från rapport över finansiell ställning när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt upphör. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld. Köp och försäljningar av derivatinstrument redovisas på affärsdagen.

#### Klassificering och värdering

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader, förutom för derivatinstrument för vilka transaktionskostnader omedelbart kostnadsförs. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningen bland annat utifrån vilket syfte instrumentet förvärvades. Alla finansiella tillgångar och skulder klassificeras i följande kategorier:

- Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet. Axfood har inga finansiella instrument klassificerade i denna kategori.

- Investeringar som hålls till förfall. Axfood har inga finansiella instrument klassificerade i denna kategori.
- Lånefordringar och kundfordringar. Axfoods kundfordringar, övriga fordringar, samt likvida medel ingår i denna kategori.
- Finansiella tillgångar som kan säljas. Denna kategori består av finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori såsom aktier och andelar i både börsnoterade och icke börsnoterade bolag. Axfoods andelar i bostadsrätter ingår i denna kategori.
- Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Axfoods leverantörsskulder samt upplåning ingår i denna kategori.

#### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Vid varje rapporttillfälle utvärderar Axfood om det finns objektiva indikationer på att en lånefordran är i behov av en nedskrivning, lånefordringarna bedöms individuellt. Nedskrivning av lånefordringar redovisas som övriga rörelsekostnader.

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Om det vid den kvartalsvisa engagemangsgenomgången konstateras att en kund på grund av obestånd inte kunnat betala sina skulder eller på goda grunder inte bedöms kunna infria sina skulder inom tre månader, ska avsättning göras för hela den konstaterade eller befärade förlusten. Reservering för sannolika osäkra fordringar görs utifrån en individuell bedömning av varje kund baserat på kundens betalningsförmåga, förväntad framtida risk samt värdet på erhållen säkerhet. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering. När en kundfordran inte kan drivas in, skrivs den bort mot värdeminskningsskontot för kundfordringar. Nedskrivning av kundfordringar redovisas som försäljningskostnad. Återvinning av belopp som tidigare har skrivits bort reducerar försäljningskostnaderna i resultatet.

#### Likvida medel

I moderbolagets och koncernens likvida medel ingår koncernens behållning på koncernkonton och övriga bankkonton inklusive valutakonton och pengar på väg. Likvida medel värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Detta innebär att koncernens likvida medel endast är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

### Finansiella tillgångar som kan säljas

I kategorin finansiella tillgångar som kan säljas ingår finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori. Innehav i bostadsrätter redovisas här. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat och de ackumulerade värdeförändringarna i en särskild komponent av eget kapital, dock ej sådana som beror på nedskrivningar, ränta på fordringsinstrument, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på monetära poster vilka redovisas i årets resultat. Vid avyttring av tillgången redovisas ackumulerad vinst/förlust som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, i årets resultat. Vid varje rapporttillfälle utvärderar Axfood om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång är i behov av nedskrivning, tillgångarna bedöms individuellt. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång som kan säljas. Ett bestående nedskrivningsbehov uppkommer när värdenedgången överstiger 20 procent och en nedgång som håller sig i minst nio månader. Nedskrivning av tillgången redovisas som övriga rörelsekostnader.

### Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Leverantörsskulder och låneskulder klassificeras i kategorin övriga finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp. Låneskulder klassificeras som övriga finansiella skulder vilket innebär att de redovisas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

### Derivat och säkringsredovisning

Derivatinstrument utgörs av valutaterminskontrakt som utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och redovisas enligt reglerna för kassaflödessäkring.

Axfoods transaktionsexponering i utländsk valuta uppkommer på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta. Samtliga dessa exponeringar säkras till 100 procent genom valutaterminskontrakt. Axfood tillämpar säkringsredovisning av kontrakterade inköp. För samtliga order sker valutasäkring direkt efter det att ordern lagts gentemot leverantören. Detta dokumenteras genom att kursen för varje order läggs in i Axfoods importsystem samt att det för varje valutasäkring finns en bakomliggande dokumentation. Denna dokumentation säkerställer att koncernen effektivt skyddar den säkrade posten samt att Axfood har möjlighet att mäta och göra uppföljningar.

Valutaterminerna redovisas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning. Eftersom samtliga valutaterminskontrakt används för säkringsändamål redovisas förändringar i valutaterminskontraktens

verkliga värde, via övrigt totalresultat, i säkringsreserven i eget kapital till dess att det säkrade flödet redovisas som lager i rapport över finansiell ställning, under förutsättning att säkringen är effektiv. Vid leverans av varor som säkrats för valutarisk genom en kassaflödessäkring sker en överföring av ackumulerad värdeförändring på säkringsinstrumentet från säkringsreserven till de levererade varorna. Varorna värderas således till säkrad kurs. Både säkrad lagerpost och därtill hänförliga värdeförändringar i säkringsinstrument redovisas som kostnad för sålda varor då varorna säljs eller på annat sätt förbrukas. Den valutaexponering som uppstår från leverans av kassaflödessäkrat lager till tidpunkten för reglering av valutaterminerna redovisas löpande i resultatet som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad. I resultatet möts värdeförändringar i leverantörsskulder av värdeförändringar på valutaterminerna.

### VARULAGER

Varulagret värderas enligt lägsta värdets princip, vilket innebär det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet.

Anskaffningsvärdet utgörs av inköpspriset efter avdrag för leverantörssrabatter hänförliga till artiklar i varulager. Utöver inköpspriset inräknas i anskaffningsvärdet även andra direkta kostnader för att bringa varorna till deras aktuella plats och skick. Anskaffningsvärdet beräknas genom tillämpning av först in först ut-principen (FIFU). Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det förväntade försäljningspriset i den löpande verksamheten med avdrag för försäljningskostnader.

I varulagret inräknas endast kuranta varor.

### NEDSKRIVNINGAR

De redovisade värdena för koncernens tillgångar, exklusive varulager och uppskjutna skattefordringar, testas vid varje rapportperiods slut för att fastställa eventuella nedskrivningsbehov. Redovisat värde testas också när indikation om en värdenedgång har identifierats. För att fastställa eventuella nedskrivningsbehov tillämpas IAS 36 Nedskrivningar. Nedskrivningsbehov för finansiella tillgångar prövas enligt IAS 39 Finansiella instrument, Redovisning och värdering, se avsnitt Finansiella instrument. En tillgång skrivs ned om redovisat värde överstiger dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet definieras som det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden som tillgången bedöms generera, med en räntesats som motsvarar Axfoods vägda kapitalkostnad. En separat tillgång hänförs till den minsta kassagenererande enhet där oberoende kassaflöden kan fastställas. Nedskrivningar belastar resultatet. Nedskrivningar av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

Redovisat värde för varulager och uppskjutna skattefordringar testas enligt respektive standard.





Information beträffande kassagenererande enheter och redovisat värde på goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar, se not 17.

### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar skiljer sig från andra skulder genom att det råder osäkerhet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning när Axfood har ett legalt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppen kan göras. Avsättning redovisas med det belopp som motsvarar den bästa uppskattningen av den utbetalning som krävs för att reglera åtagandet. När utflödet av resurser bedöms ske långt fram i tiden diskonteras det förväntade framtida kassaflödet och avsättningen redovisas till ett nuvärde. Diskonteringsräntan motsvarar marknadsräntan före skatt samt de risker som är förknippade med skulden. Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning under övriga kort- och långfristiga skulder.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

#### Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls. En avsättning för beräknade bonusbetalningar redovisas när koncernen har en rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänsterna ifråga har erhållits från de anställda och avsättningsbeloppet kan beräknas tillförlitligt.

#### Ersättningar efter avslutad anställning

Inom Axfood finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där Axfoods förpliktelse är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Pensionskostnaderna för de avgiftsbestämda planerna belastar resultatet i takt med att de anställda utför sina tjänster. Förpliktelse beräknas utan diskontering då betalningarna för samtliga dessa planer förfaller till betalning inom 12 månader.

Pensionskostnaden för de förmånsbestämda pensionsplanerna beräknas enligt den så kallade PUC-metoden (Projected Unit Credit Method), vilket i korthet innebär att varje tjänstgöringsperiod ger upphov till en del som bidrar till den slutliga totala förpliktelsen och att varje sådan del beräknas separat för att bygga upp förpliktelsens storlek vid rapportperiodens slut. Förpliktelsen diskonteras till ett nuvärde vid rapportperiodens slut, varifrån det verkliga värdet på eventuella förvaltningstillgångar dras av. Vidare påverkas beräkningarna av aktuariella antaganden, såsom återstående livslängd, framtida avgångsintensitet och beräknad löneutveckling. Aktuariella vinster och förluster uppstår när antingen ett antagande förändras eller när verkligt utfall avviker från det antagna. Nettot av aktuariella

vinster och förluster påverkar resultatet i den mån dessa överstiger den 10-procentiga så kallade korridoren. Korridorens gränsvärde utgörs av 10 procent av det största av nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Nettot av de beräkningsmässiga vinsterna och förlusterna som överstiger korridorens gränsvärde fördelas över de anställda genomsnittliga, återstående beräknade anställningstid, med början året efter innevarande räkenskapsår. Beräkningar av förmånsbestämda pensionsplaner utförs av en oberoende extern aktuarie.

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej.

### Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas delvis genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2011 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Se vidare not 27.

### Ersättningar vid uppsägning

En avsättning redovisas i samband med uppsägningar av personal endast om företaget är bevisligen förpliktligt att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. I de fall företaget säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller uppgifter om arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad och en avsättning om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer acceptera erbjudandet kan uppskattas tillförlitligt.

### EVENTUALFÖRPLIKTELSER/FINANSIELLA GARANTIER

En eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

Koncernens finansiella garantiavtal utgörs huvudsakligen av borgensåtaganden till framför allt franchiseägda butiker. Finansiella garantiavtal redovisas initialt till verkligt värde, det vill säga i normalfallet det belopp som utställaren erhållit i ersättning för den utställda garantin. Vid den efterföljande värderingen löses skulden upp och intäktsförs i resultatet i takt med intjäningen, såvida det inte är troligt

att utställaren är tvungen att infria sitt betalningsansvar enligt garantin. I det fallet redovisas detta belopp som avsättning. Axfood debiterar butikerna avgifter för ställda garantiavtal löpande, varför garantiavtalen inte skuldförs förrän ett utflöde av resurser är troligt. Avgifterna är marknadsmässiga.

### **MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER**

Moderbolaget följer årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 (sept 2011) Redovisning för juridiska personer. Tillämpningen av RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpar samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras. Skillnaderna mellan moderbolagets och koncernens redovisningsprinciper framgår nedan.

#### **Ändrade redovisningsprinciper 2011**

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2011 förändrats i enlighet med vad som anges för koncernen.

Från och med 2011 redovisas erhållna koncernbidrag som utdelning och lämnade koncernbidrag som övrig finansiell kostnad. Jämförelsesiffrorna för 2010 har ändrats enligt de nya principerna. Tidigare redovisades koncernbidrag enligt UFR 2 Koncernbidrag och aktieägartillskott direkt i eget kapital.

#### **Klassificering och uppställningsformer**

För moderbolaget redovisas en resultaträkning och en rapport över totalresultat, där för koncernen dessa två rapporter tillsammans utgör en rapport över totalresultat. Vidare används för moderbolaget benämningarna balansräkning respektive kassaflödesanalys för de rapporter som i koncernen har titlarna rapport över finansiell ställning respektive rapport över kassaflöden.

Resultaträkning och balansräkning är för moderbolaget uppställda enligt årsredovisningslagens scheman, medan rapporten över totalresultat, rapporten över förändringar i eget kapital och kassaflödesanalysen baseras på IAS 1 Utformning av finansiella rapporter respektive IAS 7 Rapport över kassaflöden. De skillnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

#### **Dotterföretag och intresseföretag**

Andelar i dotterföretag och intresseföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Villkorade överförda ersättningar värderas utifrån sannolikheten av att överförda ersättningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade överförda ersättningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

#### **Ersättningar till anställda/förmånsbestämda planer**

Vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner följer moderbolaget tryggandelagens och Finansinspektionens föreskrifter i och med att detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antaganden om framtida löneökningar och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen när de uppstår.

#### **Finansiella garantier**

Moderbolaget tillämpar lättnadsregeln i RFR 2 vilken innebär att juridisk person inte behöver tillämpa regeln i IAS 39 beträffande redovisning av garantiavtal till förmån för dotter- och intresseföretag. I dessa fall tillämpas istället reglerna i IAS 37 punkt 14 och 36, vilka innebär att finansiella garantiavtal redovisas som avsättning i balansräkningen när Axfood AB har ett legalt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet. Dessutom ska en tillförlitlig uppskattning av beloppet kunna göras.

#### **Leasade tillgångar**

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna om operationell leasing.

#### **Skatter**

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

#### **Koncernbidrag och aktieägartillskott**

Moderbolaget redovisar erhållna koncernbidrag enligt samma princip som sedvanliga utdelningar det vill säga såsom en finansiell intäkt. Lämnade koncernbidrag redovisas som finansiell kostnad. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

#### **Fusioner**

Fusioner redovisas i enlighet med BFNAR 1999:1 "Fusion av helägt aktieföretag". Koncernvärdemetoden tillämpas vilket innebär att fusionerade dotterföretags tillgångar och skulder redovisas i respektive bolags moderbolag till de värden dessa hade i koncernredovisningen. Under året har tre fusioner skett i koncernen, fusionerna har inte skett med Axfood AB.

#### **Ändrade redovisningsprinciper 2012 och framåt**

Se ändrade redovisningsprinciper för koncernen ovan.



## NOT 2. RÖRELSESEGMENT

Rörelsesegmenten har fastställts baserat på den information som behandlas av koncernens bolagsledning och som används för att utvärdera resultatet samt allokera resurser till segmenten. Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att bolagsledningen följer upp omsättning och rörelseresultat per affärsområde. Då bolagsledningen följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelningen utifrån dessa affärsområden, utgör dessa koncernens rörelsesegment.

Den externa omsättningen avser uteslutande varuförsäljning och all försäljning sker i Sverige. Under 2011 har nedskrivningar av anläggningstillgångar skett med 1 Mkr (11). Inga väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar har förekommit under 2011 och 2010.

De rörelsesegment som har identifierats är följande:

**Hemköp.** Försäljning av dagligvaror/livsmedel med ett brett sortiment och hög service.

**Willys.** Försäljning av dagligvaror/livsmedel till lågpris.

**PrisXtra.** Försäljning av dagligvaror/livsmedel på stockholmsmarknaden.

**Dagab.** Partihandelverksamhet med cirka 85 procent av försäljningen till egenägda butiker.

**NärLivs.** Parti- samt grossistverksamhet, försäljning främst till detaljhandel, kedjekunder och övrig servicehandel.

**Övrigt.** Omfattar koncerngemensamma stödfunktioner såsom inköpsamordning, IT samt koncernkontor.

Ingen enskild kund står för mer än 10 procent av koncernens omsättning.

Per rörelsesegment	Willys		Hemköp		PrisXtra		Axfood NärLivs		Dagab		Övrigt		Eliminerings		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Resultat</b>																
Extern nettoomsättning	18 904	18 613	4 787	4 978	549	637	6 343	5 821	4 021	4 007	191	204			34 795	34 260
Intern nettoomsättning							22	26	21 792	21 694	3 970	3 848	-25 784	-25 568	-	-
Nettoomsättning	18 904	18 613	4 787	4 978	549	637	6 365	5 847	25 813	25 701	4 161	4 052	-25 784	-25 568	34 795	34 260
Avskrivningar	-213	-188	-87	-93	-11	-12	-45	-35	-51	-55	-181	-172			-588	-555
Andelar i intresseföretags resultat			0	0			0	0							0	0
Rörelseresultat	775	772	94	45	15	-5	110	113	192	189	64	95			1 250	1 209
Finansiella poster, netto															-36	-37
Koncernens resultat före skatt															1 214	1 172
<b>Övriga upplysningar</b>																
Investeringar i anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	338	301	85	89	3	2	56	50	55	43	345	304			882	789

<sup>1)</sup> Materiella och immateriella anläggningstillgångar.

## NOT 3. FÖRVÄVADE VERKSAMHETER

Under 2011 har sju butiker och sex förbutiker förvärvats. Tre butiker har konverterats till Willys Hemma, två till Willys och två till Hemköp.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2011 års förvärv uppgår till 71 Mkr. Överförd ersättning har erlagts kontant, 2 Mkr återstår att betala. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till årets förvärv uppgår till 0 Mkr. Förvärvade tillgångar och skulder redovisas i Axfoods rapport över finansiell ställning till verkliga värden.

### Följande tillgångar och skulder har förvärvats under 2011

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	21
Omsättningstillgångar	9
Långfristiga skulder	0
Övriga kortfristiga skulder	-5
<b>Summa identifierade nettotillgångar</b>	<b>25</b>
Goodwill	46
<b>Överförd ersättning</b>	<b>71</b>
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Ej likvidreglerad överförd ersättning	-2
<b>Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av bolag</b>	<b>69</b>

Identifierad goodwill är helt hänförlig till de synergier som blir tillgängliga i och med förvärven. Ytterligare justeringar av redovisade värden till verkliga värden enligt IFRS har ej erfordrats. Förvärvad goodwill uppgick under 2011 till 46 Mkr. Axfoods ägarandel i butiker och förbutiker uppgår efter förvärven till 100 procent.

Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med -21 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna har en årlig omsättning om cirka 407 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2011, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 258 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 35 053 Mkr. Resultateffekten från den 1 januari 2011 till förvärvstidpunkten är svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskostnader.

### Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande

I december 2011 förvärvade Axfood ytterligare 10 procent i Falkenberg Seafood AB för 1,1 Mkr. Förvärvet erlades kontant och ägandet ökade från 90 procent till 100 procent. Det redovisade värdet på Falkenberg Seafood i koncernredovisningen vid förvärvstidpunkten uppgick till 2,6 Mkr. Koncernen redovisar en minskning av innehav utan bestämmande inflytande om 0 Mkr och en minskning av balanserade vinstmedel om 0 Mkr.



### Not 3 fortsättning från föregående sida

Effekterna av ägarförändringar i företagens innehav i Falkenberg Seafood AB:

Axfoods innehav i början av året	3
Effekt av ökat innehav	1
Del av årets resultat	0
<b>Axfoods innehav i slutet av året</b>	<b>4</b>

### Händelser efter balansdagen

I januari 2012 har tre butiker och 50 procent i en grossistverksamhet förvärvats. I den delägda grossistverksamheten har Axfood ett bestämmande inflytande genom aktieägaravtal och styrelsedominans. Axfoods ägarandel i de butiker som förvärvats uppgår efter förvärven till 100 procent.

Den sammanlagda köpeskillingen för förvärven uppgår preliminärt till 96 Mkr, varav 28 Mkr utgör villkorad köpeskillning. De väsentligaste förvärvade tillgångarna utgörs av immateriella tillgångar i form av kundrelationer och varumärken till ett preliminärt sammanlagt verkligt värde om cirka 18 Mkr, från vilket avdrag för uppskjuten skatteskuld tillkommer om 5 Mkr. Goodwill uppgår preliminärt till 80 Mkr. Goodwill är i första hand hänförligt till synergieffekter som de förvärvade verksamheterna väntas medföra. Värdet på förvärvade immateriella tillgångar har fastställts preliminärt i avvaktan på slutlig värdering av dessa tillgångar. Den sammanlagda omsättningen för de förvärvade verksamheterna uppgår till cirka 400 Mkr per år. Köpeskillingen, exklusive villkorad ersättning, har erlagts kontant. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till förvärven uppgår till 1 Mkr.

För information om årets förändring av koncernens goodwill i övrigt hänvisas till not 17.

### Förvärv föregående år

Under föregående år förvärvades fem butiker och fyra förbutiker. Tre butiker konverterades till Willys Hemma och två till Hemköp. Därutöver förvärvade Axfood en färskvarudistributal i Kungens Kurva utanför Stockholm. Axfood Närlivs AB tog över verksamheten den 1 oktober och den årliga omsättningen beräknades vid förvärvstillfället uppgå till cirka 160 Mkr. Förvärvet av Färskvarudistributalen skapar bra förutsättningar för Axfood Närlivs att stärka och utveckla sin position som grossist inom snabba måltider.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2010 års förvärv uppgick till 58 Mkr. Den överförda ersättningen har erlagts kontant. Ingen överförd ersättning återstår att betala. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till årets förvärv uppgår till 0 Mkr. Förvärvade tillgångar och skulder redovisades i Axfoods rapport över finansiell ställning till verkliga värden.

### Följande tillgångar och skulder förvärvades under 2010

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	38
Materiella anläggningstillgångar	1
Omsättningstillgångar	3
Uppskjuten skatteskuld	-10
Övriga kortfristiga skulder	-2
<b>Summa identifierade nettotillgångar</b>	<b>30</b>
Goodwill	28
<b>Överförd ersättning</b>	<b>58</b>
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Reglering av överförd ersättning avseende tidigare års förvärv	1
<b>Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av bolag</b>	<b>59</b>

Immateriella anläggningstillgångar exklusive goodwill avser kundrelationer kopplade till förvärvet av färskvarudistributalen i Kungens Kurva. Identifierad goodwill är helt hänförlig till de synergier som blev tillgängliga i och med förvärven. Ytterligare justeringar av redovisade värden till verkliga värden enligt IFRS har ej erfordrats. Förvärvad goodwill uppgick under 2010 till 28 Mkr. Axfoods ägarandel i butiker, förbutiker och distributal uppgick efter förvärven till 100 procent.

Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med -10 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna har en årlig omsättning om cirka 300 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2010, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 206 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 34 466 Mkr. Resultateffekten från den 1 januari 2010 till förvärvstidpunkten är svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskostnader.

### Moderbolaget

Under året har moderbolaget ökat värdet av andelar i koncernföretag med 12 Mkr (-). Ökningen är hänförlig till koncerninterna transaktioner.



## NOT 4. AVECKLADE VERKSAMHETER

### Sålda verksamheter

Under året har en butiksverksamhet sålts vilket avser en inkråmsförsäljning. Föregående år såldes ingen verksamhet. Försäljningen är inte så väsentlig att den särredovisas som avvecklad verksamhet i rapport över totalresultat samt rapport över finansiell ställning.

### Avvecklade/sålda verksamheters påverkan på kassaflödet

Kassaflödet från årets försäljning framgår av följande tabell.

	Koncernen	
	2011	2010
Kassaflöde från försäljning av inkråmsverksamheter	1	-
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
	Moderbolaget	
	2011	2010
Kassaflöde från försäljning av verksamheter	28	-
<b>Summa</b>	<b>28</b>	<b>-</b>

Samtliga överförda ersättningar för årets försäljningar har reglerats. Moderbolagets försäljning under 2011 avser koncernintern omstrukturering.

## NOT 5. INTÄKTERNAS FÖRDELNING

Koncernen	2011	2010
<b>Nettoomsättning:</b>		
Varuförsäljning	34 551	34 002
Övrig omsättning	244	258
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>34 795</b>	<b>34 260</b>
Övriga rörelseintäkter	253	254
<b>Summa</b>	<b>35 048</b>	<b>34 514</b>

## NOT 6. KOSTNADERNAS FÖRDELNING

Koncernen	2011	2010
Kostnad för handelsvaror	25 727	25 501
Personalkostnader	3 899	3 766
Avskrivningar	588	555
Övrigt	3 584	3 483
<b>Summa</b>	<b>33 798</b>	<b>33 305</b>

## NOT 7. UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från koncernföretag har uppgått till 175 Mkr (178). Moderbolagets kostnader från koncernföretag har uppgått till 77 Mkr (47). Moderbolagets försäljning till koncernföretag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration och gemensamma system. Moderbolagets ersättningar till koncernföretag utgörs framför allt av ersättningar för systemstöd.

## NOT 8. UPPGIFTER OM PERSONAL SAMT ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

### Medelantal anställda<sup>1)</sup>

	2011	Varav män	2010	Varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Medelantal anställda	101	27	93	23
<b>Dotterföretag</b>				
Medelantal anställda	6 961	3 241	6 802	3 191
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>7 062</b>	<b>3 268</b>	<b>6 895</b>	<b>3 214</b>

<sup>1)</sup> För att beräkna årsarbetstid används 1 920 timmar (1 920).

### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2011			2010		
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader
<b>Moderbolaget</b>	62	31	12	59	31	13
<b>Dotterföretag</b>	2 660	948	194	2 571	906	194
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>2 722</b>	<b>979</b>	<b>206</b>	<b>2 630</b>	<b>937</b>	<b>207</b>

### Könsfördelning, koncernen, antal

	Styrelser		Övriga ledande befattningshavare	
	2011	2010	2011	2010
Män	29	28	53	52
Kvinnor	13	12	13	13
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>65</b>

### Könsfördelning, moderbolaget, antal

	Styrelse		Övriga ledande befattningshavare	
	2011	2010	2011	2010
Män	3	3	8	8
Kvinnor	4	4	3	3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Not 8 fortsättning från föregående sida

Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda

	2011		2010	
	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda
<b>Moderbolaget<sup>1)</sup></b>	33	47	32	45
<b>Dotterföretag</b>	55	2 587	56	2 497
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>88</b>	<b>2 634</b>	<b>88</b>	<b>2 542</b>

<sup>1)</sup> Av moderbolagets löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare avser 19 Mkr (18) ersättningar från andra koncernföretag.

Ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter, tkr

	2011		2010	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<b>Moderbolaget</b>				
Styrelsens ordförande <sup>1)</sup>	525	–	500	–
Styrelsens vice ordförande <sup>2)</sup>	375	–	350	–
Övriga ledamöter i styrelsen:				
Antonia Ax:son Johnson	300	–	275	–
Peggy Bruzelius	300	–	275	–
Maria Curman	300	–	275	–
Odd Reitan	300	–	275	–
Annika Åhnberg	300	–	275	–
Michael Sjöström <sup>3)</sup>	–	–	–	–
Ulla-May Iwahr Rydén <sup>3)</sup>	–	–	–	–
Lars Östberg <sup>3)</sup>	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 400</b>	<b>–</b>	<b>2 225</b>	<b>–</b>

<sup>1)</sup> Styrelseordförande är Fredrik Persson.

<sup>2)</sup> Styrelsens vice ordförande är Marcus Storch.

<sup>3)</sup> Arbetstagarrepresentanter.

Ersättningar och andra förmåner till övriga ledande befattningshavare, tkr

	2011					
	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Verkställande direktören <sup>1)</sup>	5 284	1 163	304	2 196	–	8 947
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget <sup>2, 3)</sup>	20 503	4 231	839	7 598	81	33 252
<b>Summa</b>	<b>25 787</b>	<b>5 394</b>	<b>1 143</b>	<b>9 794</b>	<b>81</b>	<b>42 199</b>
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag <sup>2, 3)</sup>	49 478	4 794	1 892	15 131	623	71 918
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>75 265</b>	<b>10 188</b>	<b>3 035</b>	<b>24 925</b>	<b>704</b>	<b>114 117</b>

	2010					
	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Verkställande direktören <sup>1)</sup>	4 972	1 763	273	2 188	–	9 196
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget <sup>3, 4)</sup>	17 651	5 667	826	6 389	9	30 542
<b>Summa</b>	<b>22 623</b>	<b>7 430</b>	<b>1 099</b>	<b>8 577</b>	<b>9</b>	<b>39 738</b>
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag <sup>3)</sup>	50 105	5 788	1 932	15 592	48	73 465
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>72 728</b>	<b>13 218</b>	<b>3 031</b>	<b>24 169</b>	<b>57</b>	<b>113 203</b>

<sup>1)</sup> Verkställande direktören i moderbolaget är Anders Strålman.

<sup>2)</sup> Axfoodkoncernens bolagsledning 2011 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Hans Holmstedt, Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Anders Agerberg, Nicholas Pettersson, Thomas Evertsson, Ola Andersson samt Anne Rhenman Eklund.

<sup>3)</sup> Av moderbolagets grundlön, rörlig ersättning och övrig ersättning avser 18 789 tkr (17 922) ersättningar som de ledande befattningshavarna har erhållit från andra koncernföretag. Av moderbolagets andra förmåner avser 561 tkr (587) ersättningar från andra koncernföretag.

<sup>4)</sup> Axfoodkoncernens bolagsledning 2010 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Mats Sjö Dahl, Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Anders Agerberg, Thomas Evertsson, Nicholas Pettersson, Ola Andersson samt Anne Rhenman Eklund.

Kommentar not 8

Styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Det årliga styrelsearvodet fastställdes enligt årsstämmobeslut 2011 till 2 400 tkr (2 225). Härav utgör 525 tkr (500) arvode till styrelsens ordförande. 75 procent av arvodet har utbetalts under 2011 och resterade del utbetalas efter årsskiftet. Kostnadsförda ersättningar till styrelseledamöterna framgår av tabellen.





## Not 8 fortsättning från föregående sida

**Verkställande direktören**

Axfoods verkställande direktör Anders Strålman har under 2011 haft lön och övriga ersättningar enligt avtal uppgående till 6,4 Mkr (6,7), varav rörlig ersättning utgör 1,2 Mkr (1,8). Verkställande direktörens rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveckling. Den rörliga ersättningen kan maximalt uppgå till 70 procent av en årslön. Den fastställda rörliga ersättningen utbetalas med 50 procent efter årsstämman året efter intjänandeåret. Resterande 50 procent utbetalas efter årsstämman 2013, förutsatt att han fortfarande är anställd.

Verkställande direktören har därutöver skattepliktig bostads- och reseförmån, bilförmån samt sjukvårdsförsäkring. Verkställande direktören är berättigad till ålderspension från 65 års ålder och en rätt till avsättningar motsvarande 35 procent av den kontanta årslönen. Avsättningen per 2011-12-31 uppgick till 8,6 Mkr (6,8). Vid uppsägning från Axfoods sida har verkställande direktören rätt till en uppsägningstid om 12 månader samt ett avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner mot avräkning. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida är uppsägningstiden sex månader.

**Övriga ledande befattningshavare**

Löner och övriga ersättningar till övriga ledande befattningshavare i moderbolaget uppgick till 24,7 Mkr (23,3), varav rörlig ersättning utgör 4,2 Mkr (5,7). Med övriga ledande befattningshavare avses de tio personer som tillsammans med verkställande direktören utgör Axfoodkoncernens bolagsledning. För bolagsledningens sammansättning se sidan 66–67. Den rörliga ersättningen är till största delen baserad på koncernens resultat och utveckling och till en del på personliga mål. Den rörliga ersättningen uppgår maximalt till 55 procent av årslönen. Övriga ledande befattningshavare har sedvanliga anställningsvillkor samt rätt till uppsägningslön och avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader mot avräkning. Uppsägningstiden uppgår till mellan 6 och 12 månader vid uppsägning från bolagets sida och 6 månader vid uppsägning från den anställdes sida. Pensionsåldern är fastställd till 65 år. ITP-planen gäller i huvudsak som kostnadsram med tillägg av en premiebaserad pension om 25 procent på lönedelar mellan 30–50 prisbasbelopp. Ersättningsutskottet inom styrelsen fattar beslut om lön och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen (med undantag för vd, för vilken styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor) inom de principer som årsstämman beslutat om.

**NOT 9. ERSÄTTNINGAR TILL REVISORER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
KPMG				
Ersättning för revisionsuppdrag	5	4	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	0	0	0
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	0	1	0	0
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**NOT 10. AVSKRIVNINGAR**

Koncernen	Övriga immateriella tillgångar		Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Kostnad för sålda varor	99	80	1	1	374	322	474	403
Försäljningskostnader	0	0	–	–	35	33	35	33
Administrationskostnader	27	23	–	–	52	96	79	119
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>126</b>	<b>103</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>461</b>	<b>451</b>	<b>588</b>	<b>555</b>

Moderbolagets avskrivningar om 2 Mkr (6) avser inventarier, verktyg och installationer och redovisas under administrationskostnader.

**NOT 11. OPERATIONELL LEASING**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Räkenskapsårets minimileaseavgifter	1 198	1 183	30	32
Variabla avgifter	11	11	–	–
<b>Räkenskapsårets totala leasingkostnader<sup>1)</sup></b>	<b>1 209</b>	<b>1 194</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
Leasingintäkter avseende objekt som vidareuthyrts	102	89	22	25
Framtida avtalade minimileasingavgifter				
Inom ett år	1 103	1 098	25	25
Mellan ett år och fem år	2 519	2 469	24	73
Längre än fem år	796	675	25	–
<b>Summa framtida leasingavgifter</b>	<b>4 418</b>	<b>4 242</b>	<b>74</b>	<b>98</b>

<sup>1)</sup> Varav lokalhyror koncernen 1 162 Mkr (1 146) och moderbolaget 29 Mkr (30).

Axfood förhyr lager- och butikslokaler. Förhyrning sker ifrån utomstående medan vidareuthyrning sker främst till koncernbolag samt franchisetagare. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Den variabla avgiften består av att vissa hyresavtal har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del.

## NOT 12. TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Axfoodkoncernens transaktioner med närstående, utöver de som omfattas av koncernredovisningen, utgörs dels av transaktioner med intresseföretag, dels av transaktioner med dotterbolag inom Axel Johnson Gruppen. Under året har inköp från intresseföretag skett med 3 Mkr (1). Försäljning till intresseföretag har skett med 1 Mkr (35). All prissättning sker på marknadsmässiga villkor.

Axfood AB ägs till 50,1 procent av Axel Johnson AB. Axfood AB och Axel Johnson AB har tecknat gemensamma upphandlingsavtal inom områdena telefoni, resor, transport och övernattnings i samband med tjänsteresor. Inga transaktioner mellan bolagen avseende dessa avtal har skett under året.

Martin & Servera AB, ett dotterföretag till Axel Johnson AB, levererar varor inom storkökssegmentet till bolag inom Axfood. Under året uppgick inköpen från Martin & Servera AB till 26 Mkr (23). Axfoods försäljning till Martin & Servera AB uppgick under året till 14 Mkr (5). Per 2011-12-31 uppgick Axfoodkoncernens kortfristiga skulder till Martin & Servera till 1 Mkr (2) och kortfristiga fordringar till 1 Mkr (1).

AxFast AB, ett företag i Axel Johnson Gruppen, hyr ut fastigheter till företag inom Axfoodkoncernen. Under året har Axfoods resultat belastats med 45 Mkr (49) avseende hyror till AxFast AB. Samtliga hyror sätts på marknadsmässiga villkor. Per 2011-12-31 uppgår Axfoodkoncernens kortfristiga skulder till AxFast till 13 Mkr (14).

Axfoods intresseföretag äger inga aktier i Axfood AB per 2011-12-31.

## NOT 13. FINANSNETTO

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0	0	0	0
Ränteintäkter på ej nedskrivna låne- och kundfordringar <sup>1)</sup>	6	2	16	11
Ränteintäkter på nedskrivna låne- och kundfordringar	0	0	0	0
Valutakursförändringar	0	0	0	0
Övriga finansiella intäkter	0	0	-	-
Erhållna koncernbidrag	-	-	1 212	1 230
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1 228</b>	<b>1 241</b>
<b>Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Upplåning (banklån och checkkrediter) <sup>2)</sup>	-16	-14	-16	-13
Leverantörs- och andra kortfristiga skulder	-5	-4	0	0
Pensionsskuld	-17	-17	-1	0
Övriga finansiella kostnader	-4	-4	-4	-4
Lämnade koncernbidrag	-	-	-30	-38
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-42</b>	<b>-39</b>	<b>-51</b>	<b>-55</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-36</b>	<b>-37</b>	<b>1 177</b>	<b>1 186</b>

<sup>1)</sup> Ränteintäkterna från koncernföretag uppgår i moderbolaget till 16 Mkr (11).

<sup>2)</sup> Räntekostnader till koncernföretag uppgår i moderbolaget till - Mkr (-).

Samtliga ränteintäkter hänför sig till finansiella poster som inte värderas till verkligt värde via resultatet.

## NOT 14. BOKSLUTSDISPOSITIONER OCH OBESKATTADE RESERVER

	Moderbolaget	
	2011	2010
<b>Bokslutsdispositioner</b>		
Avsättning till periodiseringsfond	-274	-
Förändring ackumulerade överavskrivningar	0	4
<b>Summa</b>	<b>-274</b>	<b>4</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		
Periodiseringsfond	274	-
Ackumulerade överavskrivningar	1	1
<b>Summa</b>	<b>275</b>	<b>1</b>

## NOT 15. SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>Aktuell skatt</b>				
Aktuell skatt på årets resultat	-223	-312	-217	-301
Justering aktuell skatt från tidigare år	0	1	1	-
	<b>-223</b>	<b>-311</b>	<b>-216</b>	<b>-301</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-100	1	-1	1
Justering av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	-	-	-
	-100	1	-1	1
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-323</b>	<b>-310</b>	<b>-217</b>	<b>-300</b>

### Koncernen, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2011	%	2010	%
Redovisat resultat före skatt	1 214		1 172	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-319	-26,3	-308	-26,3
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-5	-0,4	-4	-0,4
Övriga ej skattepliktiga intäkter	1	0,1	1	0,1
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	1	0,1
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	-	-
<b>Redovisad skattekostnad/ effektiv skattesats</b>	<b>-323</b>	<b>-26,6</b>	<b>-310</b>	<b>-26,5</b>
Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital, via övrigt totalresultat	-1		0	



Not 15 fortsättning från föregående sida

**Moderbolaget, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats**

	2011	%	2010	%
Redovisat resultat före skatt	829		1 143	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-218	-26,3	-301	-26,3
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	0	0,0	-1	-1,2
Övriga ej skattepliktiga intäkter	0	0,0	1	1,3
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	1	0,1	-	-
<b>Redovisad skattekostnad/effektiv skattesats</b>	<b>-217</b>	<b>-26,2</b>	<b>-301</b>	<b>-26,2</b>
<b>Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	

**Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Immateriella anläggningstillgångar	-82	-82	-	-
Byggnader och mark	-2	-2	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	12	12	-	-
Övriga fordringar	7	8	-	-
Obeskattade reserver	-211	-122	-	-
Avsättningar	1	6	9	11
Övriga skulder	2	8	0	0
<b>Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto</b>	<b>-273</b>	<b>-172</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
Uppskjuten skattefordran	35	42	9	11
Uppskjuten skatteskuld	-308	-214	-	-

Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skattefordringar och skulder på temporära skillnader.

**Koncernen, förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader under året**

	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella anläggningstillgångar	-82	0	-	-82
Byggnader och mark	-2	-	0	-2
Inventarier, verktyg och installationer	12	0	-	12
Övriga fordringar	8	0	-1	7
Obeskattade reserver	-122	-89	-	-211
Avsättningar	6	-5	-	1
Övriga skulder	8	-6	-	2
<b>Summa</b>	<b>-172</b>	<b>-100</b>	<b>-1</b>	<b>-273</b>

**NOT 16. RESULTAT PER AKTIE**

Resultat per aktie uppgick till 16,99 kr (16,42).

I och med att Axfood inte har, eller under året har haft, några utestående konvertibel- och teckningsoptionsprogram uppstår ingen utspädningsseffekt vid beräkningen av resultat per aktie.

Antalet aktier uppgick till 52 467 678 (52 467 678) och genomsnittligt antal aktier uppgick till 52 467 678 (52 467 678).

**NOT 17. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Goodwill		Pågående immateriella tillgångar		Övriga immateriella tillgångar <sup>1)</sup>	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
<b>Koncernen</b>						
Ingående anskaffningsvärden	1 567	1 539	199	277	929	618
Investeringar	46	28	239	192	1	41
(varav internt utvecklade)	-	-	(37)	(36)	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	0	-
Omklassificeringar	-	-	-201	-270	201	270
(varav internt utvecklade)	-	-	(-33)	(-47)	(33)	(47)
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 613</b>	<b>1 567</b>	<b>237</b>	<b>199</b>	<b>1 131</b>	<b>929</b>
Ingående avskrivningar	-	-	-	-	-394	-291
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	0	-
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-126	-103
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-520</b>	<b>-394</b>
<b>Utgående plan enligt restvärde</b>	<b>1 613</b>	<b>1 567</b>	<b>237</b>	<b>199</b>	<b>611</b>	<b>535</b>

<sup>1)</sup> Av övriga immateriella tillgångar avser 80 Mkr (80) varumärken, 7 Mkr (14) hyresrätter och 28 Mkr (38) kundrelationer.

**Goodwill**

Koncernens redovisade goodwill per 2011-12-31 fördelas per segment enligt följande:

Hemköp	248
Willys	499
PrisXtra	270
Axfood Närlivs	79
Dagab	517
<b>Totalt</b>	<b>1 613</b>



Not 17 fortsättning från föregående sida

### Pågående och övriga immateriella anläggningstillgångar

Koncernens pågående immateriella anläggningstillgångar består uteslutande av aktiverade utgifter för IT-utveckling. Övriga immateriella anläggningstillgångar består av IT-utveckling, varumärken, kundrelationer samt hyresrätter. Av övriga immateriella anläggningstillgångar utgör utgående planenligt restvärde avseende IT-utveckling 495 Mkr (404). Aktiverade IT-utgifter skrivs av enligt plan jämt över tillgångarnas nyttjandeperioder som uppgår till mellan fem och tio år. Kvarstående avskrivningstid för aktiverade IT-utgifter uppgår till sju (sju) år.

Nyttjandeperioder för samtliga immateriella anläggningstillgångar utom goodwill och varumärken är begränsade och beskrivs i not 1.

Avskrivningarna på övriga immateriella anläggningstillgångar fördelas i rapport över totalresultat enligt not 10.

### Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella anläggningstillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella anläggningstillgångar sker uteslutande utifrån de kassagenererande enheternas nyttjandevärde. Nyttjandevärdet bygger på de kassaflöden efter skatt som bedöms genereras under enheternas återstående livslängd med antagande om evig livslängd.

De framtida kassaflödena som använts vid beräkning av respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på affärsplanen för 2012 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflödena på antagande om en årlig tillväxt om 2 procent (2). De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats med en diskonteringsränta om 7,3 procent (6,7) efter skatt, vilket motsvarar en diskonteringsränta före skatt om cirka 9 procent (8). Diskonteringsräntan motsvarar Axfoods bedömda genomsnittliga kapitalkostnad, det vill säga den vägda summan av avkastningskrav på eget kapital och kostnaden för externt upplånat kapital. Avkastningskravet på eget kapital baseras på antagande om en riskfri ränta om 4,0 procent (4,0), en marknads-mässig riskpremie om 4,5 procent (4,6) och ett så kallat betavärde om 0,8 (0,6). Betavärdet visar sambandet mellan priset på Axfood-aktien och förändringar i ett jämförelseindex. Med en diskonteringsfaktor om 7,3 procent (6,7) överstiger nyttjandevärdena redovisat värde för samtliga testade enheter. Således föreligger inget nedskrivningsbehov per 2011-12-31.

Samtliga enheters framtida kassaflöden baseras på samma antaganden. Viktiga antaganden, det vill säga antaganden som vid förändringar får stor effekt på kassaflödena, är antaganden om framtida pris- och volymutveckling. I affärsplanen för 2012 som ligger till grund för kassaflödena har bolagsledningen gjort antaganden om en pris- och volymutveckling om cirka 1 procent (3), vilket baseras på både bolagsledningens bedömningar och externa bedömningar om pris- och volymutveckling i Sverige på dagligvaror inom Axfoods sortiment. Bedömningen baseras på tidigare års erfarenheter samt på den förväntade konkurrenssituationen i branchen. Bolagsledningen bedömer att rimligt möjliga förändringar i dessa variabler (antaganden) i beräkningarna inte skulle ha så stora effekter att de var och en för sig skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

## NOT 18. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Byggnader och mark <sup>1)</sup>		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
<b>Koncernen</b>						
Ingående anskaffningsvärden	67	22	4 919	4 528	44	23
Investeringar	0	46	589	495	94	69
Ökningar genom förvärv	-	-	21	1	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-1	-171	-153	0	-
Omklassificeringar	-	0	65	48	-65	-48
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>5 423</b>	<b>4 919</b>	<b>73</b>	<b>44</b>
Ingående avskrivningar	-8	-7	-3 419	-3 086	-	-
Ökningar genom förvärv	-	-	0	0	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	0	142	118	-	-
Årets avskrivningar	-1	-1	-461	-451	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>	<b>-3 738</b>	<b>-3 419</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ingående nedskrivningar	-	-	-15	-4	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-1	-11	-	-
Återförda nedskrivningar	-	-	1	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>1 670</b>	<b>1 485</b>	<b>73</b>	<b>44</b>

<sup>1)</sup> Anskaffningsvärdet för mark uppgick till 10 Mkr (10).

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Ingående anskaffningsvärden	44	46	-	-
Investeringar	0	1	0	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-3	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Ingående avskrivningar	-40	-37	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	3	-	-
Årets avskrivningar	-2	-6	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-42</b>	<b>-40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>-</b>



## NOT 19. STATLIGA BIDRAG

Statliga bidrag i form av erhållna arbetsmarknadspolitiska bidrag uppgår i rapport över finansiell ställning till 1 Mkr (1), redovisade under förutbetalda intäkter och i rapport över totalresultat till 43 Mkr (42), som reducerade personalkostnader.

Inga ouppfyllda villkor eller ansvarsförbindelser föreligger.

## NOT 20. FINANSIELLA LEASINGAVTAL

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer	
	11-12-31	10-12-31
Ingående anskaffningsvärden	119	122
Investeringar	49	37
Försäljningar och utrangeringar	-42	-40
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>126</b>	<b>119</b>
Ingående avskrivningar	-53	-56
Försäljningar och utrangeringar	24	24
Årets avskrivningar	-22	-21
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-51</b>	<b>-53</b>
<b>UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE</b>	<b>75</b>	<b>66</b>

Finansiella leasingsskulder förfaller till betalning:	Minimileaseavgifter	
	2011	2010
Inom 1 år	30	35
Mellan 1 och 5 år	45	31
<b>Summa kort- och långfristig skuld</b>	<b>75</b>	<b>66</b>

I koncernen har inga finansiella leasingavtal vidareuthyrts. Vidare ingår inga variabla avgifter i periodens resultat.

## NOT 21. ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

2011 Moderbolaget	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Solna	100 000	100	260
Axfood Sverige AB	556004-7903	Solna	3 434 656	100	1 548
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	337
Axfood IT AB	556035-6163	Solna	1 000	100	2
Dagab AB	556070-3166	Solna	28 000 000	100	905
PrisXtra AB	556460-9542	Stockholm	500	100	400
<b>Summa koncernföretag</b>					<b>3 452</b>
2010 Moderbolaget	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Solna	100 000	100	266
Axfood Sverige AB	556004-7903	Solna	3 434 656	100	1 548
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	319
Axfood IT AB	556035-6163	Solna	1 000	100	2
Axfood Närlivs AB	556488-5654	Örebro	1 000	100	28
Dagab AB	556070-3166	Solna	28 000 000	100	905
PrisXtra AB	556460-9542	Stockholm	500	100	400
<b>Summa koncernföretag</b>					<b>3 468</b>

## NOT 22. ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

Koncernen	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	2	0
Årets förvärv	-	2
Avyttringar	0	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Justeringar av eget kapital avseende investeringar i intresseföretag		
Ingående redovisat värde	1	1
Andelar i resultat före skatt	0	0
Avyttringar och andra förändringar	0	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

2011 Koncernen	Org nr	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0	0
Direktbutikerna Scandinavia AB	556535-8826	Stockholm	105 360	50	2	1
<b>Summa</b>					<b>2</b>	<b>1</b>

2010 Koncernen	Org nr	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
Nya Vårgårda Matmarknad AB	556085-9653	Vårgårda	250	25	0	1
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0	0
Direktbutikerna Scandinavia AB	556535-8826	Stockholm	105 360	50	2	0
<b>Summa</b>					<b>2</b>	<b>1</b>

## NOT 23. FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

2011	Andelar i koncernföretag Moderbolaget	Andelar i intresseföretag Koncernen	Andra långfristiga värdepappersinnehav Koncernen	Andra långfristiga fordringar Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 468	3	23	6
Årets förvärv	12	-	-	-
Tillkommande fordringar	-	-	1	2
Värdering till verkligt värde	-	-	5	-
Avyttringar/amorteringar	-28	0	-	-
Andelar i intresseföretags resultat	-	0	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	4
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 452</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>12</b>

2010	Andelar i koncernföretag Moderbolaget	Andelar i intresseföretag Koncernen	Andra långfristiga värdepappersinnehav Koncernen	Andra långfristiga fordringar Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 468	1	22	7
Förvärv	-	2	-	-
Tillkommande fordringar	-	-	-	0
Andelar i intresseföretags resultat	-	0	-	-
Omklassificeringar	-	-	1	-1
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 468</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>6</b>

## NOT 24. LÅNGFRISTIGA OCH KORTFRISTIGA FORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Långfristiga ej räntebärande fordringar	12	6	3	-
<b>Summa andra långfristiga fordringar</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
Övriga ej räntebärande fordringar	139	102	0	0
<b>Summa övriga kortfristiga fordringar</b>	<b>139</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 25. KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar	11-12-31	10-12-31
Kundfordringar brutto	667	683
Reservering för osäkra fordringar	-28	-23
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>639</b>	<b>660</b>
<b>Avsättningskonto för kreditförluster</b>	<b>11-12-31</b>	<b>10-12-31</b>
Avsättning vid årets början	-23	-33
Reservering för befarade förluster	-10	-10
Konstaterade förluster	5	20
<b>Avsättning vid årets slut</b>	<b>-28</b>	<b>-23</b>
<b>Åldersanalys av kundfordringar</b>	<b>11-12-31</b>	<b>10-12-31</b>
Ej förfallna kundfordringar	540	548
Förfallna kundfordringar 0-30 dgr	80	101
Förfallna kundfordringar >30-90 dgr	15	10
Förfallna kundfordringar >90-180 dgr	8	7
Förfallna kundfordringar >180-360 dgr	10	12
Förfallna kundfordringar >360 dgr	14	5
<b>Summa</b>	<b>667</b>	<b>683</b>

För att begränsa den maximala kreditrisken i kundfordringarna har Axfood mottagit säkerheter som per balansdagen täcker 51 Mkr (73) av utestående kundfordringar. Under 2011 har totalt 5 Mkr (6) av mottagna säkerheter utnyttjats för att reglera ej betalda kundfordringar.

## NOT 26. FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Förutbetalda hyror	263	249	8	6
Upplupen bonus och dylikt	442	434	-	-
Levererat ej fakturerat	15	23	-	-
Övriga förutbetalda kostnader	82	88	2	2
Övriga upplupna intäkter	20	6	0	-
<b>Summa</b>	<b>822</b>	<b>800</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

## NOT 27. AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER OCH LIKANDE FÖRPLIKTELSE

Koncernen	2011	2010
<b>Förmånsbaserade pensionsplaner</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	10	10
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	460	429
Totalt nuvärde för förpliktelser	470	439
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-8	-9
Nuvärdet av nettoförpliktelser	462	430
Oredovisade aktuariella förluster	-98	-68
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>364</b>	<b>362</b>
Belopp som redovisas i rapport över finansiell ställning		
• avsättningar	364	362
• tillgångar	-	-
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>364</b>	<b>362</b>

Av Axfoods nettoskuld avseende förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige består 329 Mkr (328) utfästelser inom FPG/PRI-systemet. Av dessa utfästelser är 222 Mkr (227) låsta, vilket för Axfoods del innebär att all nyintjäning numera sker inom Alecta-systemet. Utfästelser inom FPG/PRI är så kallade ofonderade planer, varför dessa i sin helhet redovisas som Avsatt till pensioner.

Utöver ofonderade pensionsplaner har Axfood en individuell fonderad pensionsplan, vilken hanteras av Axel Johnsons pensionsstiftelse. Axfood har rätt till ersättning från stiftelsen med belopp som maximalt motsvarar pensionsåtagandet, vilket innebär att pensionsplanen inte vid något tillfälle medför en nettotillgång i Axfoods balansräkning. Åtagandet netto redovisas och uppgick den 31 december till 1 Mkr (0). Verklig avkastning på förvaltningstillgången uppgick till 0 Mkr (0), vilket motsvarade förväntad avkastning. Inga avgifter har betalats in till stiftelsen under året. Under året har gottgörelse från stiftelsen erhållits om 1 Mkr (0).

Förändringar av nuvärdet av förpliktelser för förmånsbestämda planer	2011	2010
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 1 januari	439	440
Utbetalda ersättningar	-27	-22
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	7	7
Räntekostnader	17	17
Aktuariella vinster och förluster	34	-3
<b>Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 31 december</b>	<b>470</b>	<b>439</b>





**Not 27 fortsättning från föregående sida**

Kostnader som redovisas i årets resultat	2011	2010
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Intjänade förmåner	7	7
Räntekostnader	17	17
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	0	0
Aktuariella förluster/vinster netto som redovisas för året	3	3
<b>Summa</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

<i>Avgiftsbestämda pensionsplaner</i>		
Kostnader under perioden <sup>1)</sup>	194	193
<b>Total pensionskostnad</b>	<b>221</b>	<b>220</b>

<sup>1)</sup> Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 40 Mkr (42). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2011 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113 procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS19. Vid denna årsredovisnings avgivande har inte Alecta publicerat konsolideringsnivån för december 2011.

**Pensionskostnaderna fördelar sig per funktion i årets resultat enligt följande**

	2011	2010
Kostnad för sålda varor	117	120
Försäljningskostnader	46	44
Administrationskostnader	41	39
Räntekostnader	17	17
<b>Summa</b>	<b>221</b>	<b>220</b>

<i>Förändring i nettoskuld under året</i>		
Nettoskuld vid årets början	362	357
Gottgörelse från pensionsstiftelse	1	0
Förmånsbestämda direktpensioner	1	0
Nettokostnad i årets resultat	27	27
Pensionsutbetalningar	-27	-22
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>364</b>	<b>362</b>

Följande aktuariella antaganden har gjorts vid beräkningen av nuvärdet av förmånsbestämda förpliktelser.

	2011	2010	2009	2008	2007
Diskonteringsränta	4,0%	4,0%	4,0%	4,5%	4,0%
Framtida årliga löneökningar	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Framtida årliga pensionsökningar	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Avgångsintensitet	3,8%	3,8%	3,8%	3,6%	3,8%

Historisk information	2011	2010	2009	2008	2007
Nuvärde av förmånsbestämd förpliktelse	470	439	440	432	409
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-8	-9	-9	-9	-9
<b>Underskott i planen</b>	<b>462</b>	<b>430</b>	<b>431</b>	<b>423</b>	<b>400</b>

<b>Erfarenhetsbaserad justering avseende förmånsbestämda förpliktelser</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>-7</b>
--	-----------	-----------	----------	----------	-----------

Koncernen uppskattar att cirka 29 Mkr blir betalda till förmånsbestämda planer under 2012.

**Moderbolaget**

Moderbolagets redovisade pensionsskuld uppgick till 31 Mkr (32) och avser åtaganden till nuvarande och tidigare verkställande direktörer. Samtliga pensionsåtaganden till nuvarande och tidigare verkställande direktörer redovisas i balansräkningen. Moderbolaget har inga särskilt avskiljbara tillgångar kopplade till pensionsåtaganden, varför hela kapitalvärdet redovisas i balansräkningen. Förändringen av kapitalvärdet framgår nedan.

Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser	2011	2010
Redovisat kapitalvärde den 1 januari	32	30
Utbetalda ersättningar	-5	-
Förmånsbestämda direktpensioner	2	-
Kostnad exklusive räntekostnad	1	2
Räntekostnader	1	0
<b>Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser den 31 december</b>	<b>31</b>	<b>32</b>

Av moderbolagets redovisade pensionsskuld är 29 Mkr (32) kreditförsäkrat i FPG.

Kostnader avseende pensioner	2011	2010
<i>Åtaganden i egen regi</i>		
Skulduppräknad av åtaganden	1	2
Räntekostnader	1	0
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Åtaganden genom försäkring</i>		
Försäkringspremier <sup>1)</sup>	8	9
Särskild löneskatt på pensionskostnader	2	2
Kostnad för kreditförsäkringsavgifter	0	0
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Årets pensionskostnader</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

<sup>1)</sup> Varav avgifter till Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen 3 Mkr (3).

**Åtaganden för förmånsbestämda förpliktelser**

Villkoren i moderbolagets ingångna pensionsavtal innebär att värdet av förpliktelserna årligen uppräknas med i genomsnitt cirka 0 procent (1).

Uppskattningen är att cirka 5 Mkr kommer att betalas ut i pensionsutbetalningar från moderbolaget under 2012.

## NOT 28. FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

I nedanstående tabeller lämnas upplysningar om hur verkligt värde bestämts för de finansiella instrument som värderas till verkligt värde i rapporten över finansiell ställning.

Uppdelning av hur verkligt värde fastställs sker utifrån följande tre nivåer:

*Nivå 1:* enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument. Axfood har inga finansiella instrument i denna nivå.

*Nivå 2:* utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1. I nivå 2 ingår Derivat som används i säkringsredovisning och Finansiella tillgångar som kan säljas.

*Nivå 3:* utifrån indata som inte är observerbara på marknaden. Axfood har inga finansiella instrument i denna nivå.

	Derivat som används i säkringsredovisning	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Rapport över finansiell ställning
<b>Koncernen 2011</b>								
Andra långfristiga värdepappersinnehav			29		29	29		29
Andra långfristiga fordringar		12			12	12		12
Kundfordringar		639			639	639		639
Övriga kortfristiga fordringar					-	-	139	139
Kassa och bank		317			317	317		317
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>-</b>	<b>968</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>997</b>	<b>997</b>	<b>139</b>	<b>1 136</b>
Övriga långfristiga räntebärande skulder				45	45	45		45
Kortfristiga skulder till kreditinstitut				603	603	603		603
Övriga kortfristiga räntebärande skulder				30	30	30		30
Övriga kortfristiga skulder	3				3	3	127	130
Leverantörsskulder				2 273	2 273	2 273		2 273
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 951</b>	<b>2 954</b>	<b>2 954</b>	<b>127</b>	<b>3 081</b>

	Derivat som används i säkringsredovisning	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Rapport över finansiell ställning
<b>Koncernen 2010</b>								
Andra långfristiga värdepappersinnehav			23		23	23		23
Andra långfristiga fordringar		6			6	6		6
Kundfordringar		660			660	660		660
Övriga kortfristiga fordringar		0			0	0	102	102
Kassa och bank		315			315	315		315
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>-</b>	<b>981</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>1 004</b>	<b>1 004</b>	<b>102</b>	<b>1 106</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut				5	5	5		5
Övriga långfristiga räntebärande skulder				31	31	31		31
Kortfristiga skulder till kreditinstitut				407	407	408		407
Övriga kortfristiga räntebärande skulder				35	35	35		35
Övriga kortfristiga skulder	3				3	3	79	82
Leverantörsskulder				2 208	2 208	2 208		2 208
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 686</b>	<b>2 689</b>	<b>2 690</b>	<b>79</b>	<b>2 768</b>



## Not 28 fortsättning från föregående sida

	Kund- och låne- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Balans- räkning
<b>Moderbolaget 2011</b>							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		3		3	6		3
Andra långfristiga fordringar	3			3	3		3
Kundfordringar	0			0	0		0
Fordringar hos koncernföretag	888			888	888	1 215	2 103
Övriga kortfristiga fordringar	0			0	0		0
Kassa och bank	0			0	0		0
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>891</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>894</b>	<b>897</b>	<b>1 215</b>	<b>2 109</b>
Kortfristiga skulder till kreditinstitut			603	603	603		603
Leverantörsskulder			14	14	14		14
Skulder till koncernföretag			1 003	1 003	1 003	44	1 047
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 620</b>	<b>1 620</b>	<b>1 620</b>	<b>44</b>	<b>1 664</b>
<b>Moderbolaget 2010</b>							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		3		3	6		3
Kundfordringar	0			0	0		0
Fordringar hos koncernföretag	872			872	872	1 230	2 102
Kassa och bank	0			0	0		0
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>872</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>875</b>	<b>878</b>	<b>1 230</b>	<b>2 105</b>
Kortfristiga skulder till kreditinstitut			406	406	407		406
Leverantörsskulder			15	15	15		15
Skulder till koncernföretag			1 404	1 404	1 404		1 404
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 825</b>	<b>1 825</b>	<b>1 826</b>	<b>-</b>	<b>1 825</b>

**Verkligt värde på finansiella instrument**

Redovisat värde på räntebärande tillgångar och skulder i rapport över finansiell ställning kan avvika från dess verkliga värde, bland annat till följd av förändringar i marknadsräntor. För att fastställa verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har marknadsvärde använts för de tillgångar och skulder där så är möjligt. Axfoods andelar i bostadsrätter värderas till marknadsvärde. Räntebärande finansiella tillgångar och skulder som inte är derivatinstrument beräknas baserat på framtida kassaflöden av kapitalbelopp och ränta diskonterade till aktuell marknadsränta med beaktande av riskfri ränta samt riskpremie för Axfood på balansdagen, effektivräntemetoden. För kortfristiga finansiella tillgångar och skulder med rörlig ränta anses verkligt värde vara detsamma som redovisat värde.

**Räntesatser som används för att fastställa verkligt värde**

Axfood använder marknadsräntan per den 31 december 2011 (31 december 2010) plus en relevant räntespread vid diskontering av finansiella instrument. De räntesatser som använts anges nedan.

	2011	2010
Räntebärande skulder	3,42%	3,00%



## NOT 29. LÅNGFRISTIGA OCH KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Beviljade låneramar				
Långfristig beviljad låneram	500	506	500	500
Kortfristig beviljad låneram	–	150	–	150
Checkräkningskrediter	309	305	300	300
<b>Totalt beviljade låneramar</b>	<b>809</b>	<b>961</b>	<b>800</b>	<b>950</b>
Disponerat långfristig låneram	–310	–5	–310	–
Disponerat kortfristig låneram	–	–151	–	–150
Disponerat checkräkningskredit	–293	–256	–293	–256
<b>Totalt utnyttjade låneramar</b>	<b>–603</b>	<b>–412</b>	<b>–603</b>	<b>–406</b>
Kassa och bank	317	315	0	0
<b>Totalt disponibla ramar/ refinansieringsriskreserv<sup>1)</sup></b>	<b>523</b>	<b>864</b>	<b>197</b>	<b>544</b>

<sup>1)</sup> Koncernens refinansieringsriskreserv om 216 Mkr (572) består av beviljade ej utnyttjade kreditramar och checkkrediter om 206 Mkr (544) samt disponibla medel på bankkonton om 10 Mkr (28).

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Långfristiga räntebärande skulder <sup>2)</sup>				
Lån från kreditinstitut	–	5	–	–
Finansiell leasing	45	31	–	–
Summa övriga räntebärande långfristiga skulder	45	36	–	–
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	364	362	31	32
<b>Summa långfristiga räntebärande skulder</b>	<b>409</b>	<b>398</b>	<b>31</b>	<b>32</b>
Kortfristiga räntebärande skulder				
Skulder till kreditinstitut	603	407	603	406
Finansiell leasing	30	35	–	–
Skulder till koncernföretag <sup>3)</sup>	–	–	1 003	1 364
Summa övriga räntebärande kortfristiga skulder	30	35	–	–
<b>Summa kortfristiga räntebärande skulder</b>	<b>633</b>	<b>442</b>	<b>1 606</b>	<b>1 770</b>

<sup>2)</sup> Av de långfristiga räntebärande skulderna har – Mkr (5) en löptid överstigande 5 år.

<sup>3)</sup> Redovisas i moderbolagets balansräkning som del av skulder till koncernföretag.

Koncernen	11-12-31	Effektiv ränta	
		10-12-31	Effektiv ränta
Ränteexponering skulder			
Förfallotidpunkt understigande 1 år	633	3,19%	3,38%
Förfallotidpunkt överstigande 1 år understigande 5 år	45	3,49%	2,80%
Förfallotidpunkt överstigande 5 år	–	–	4,56%
<b>Summa räntebärande skulder</b>	<b>678</b>	<b>3,21%</b>	<b>3,35%</b>

Moderbolaget	11-12-31	Effektiv ränta	
		10-12-31	Effektiv ränta
Ränteexponering skulder			
Förfallotidpunkt understigande 1 år	603	3,17%	3,43%
<b>Summa räntebärande skulder</b>	<b>603</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,43%</b>

## NOT 30. UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Personalrelaterade poster	768	765	18	22
Upplupen bonus och dylikt	48	49	–	–
Upplupna fastighetskostnader	40	53	–	–
Mottaget ej fakturerat	262	268	–	–
Övriga upplupna kostnader	150	190	1	1
Övriga förutbetalda intäkter	20	18	–	0
<b>Summa</b>	<b>1 288</b>	<b>1 343</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

## NOT 31. EVENTUALTILLGÅNGAR, STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Ställda säkerheter				
Företagsinteckningar	2	7	–	–
Fastighetsinteckningar	–	8	–	–
Övriga ställda säkerheter	1	1	–	–
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Eventualförpliktelser				
Borgensförbindelse för dotterföretag	–	–	382	357
Borgensförbindelse för övriga	9	7	–	–
FPG/PRI	7	7	–	–
Övriga ansvarsförbindelser	4	4	–	–
<b>Summa</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>382</b>	<b>357</b>

Samtliga ställda säkerheter avser egna avsättningar och skulder. Borgen för övriga består till övervägande del av borgensåtagande avseende bankfinansiering och varuleveranser för franchisetagare. I de fall förlustrisker föreligger är avsättning gjord bland befarade kreditförluster. Övriga ansvarsförbindelser är mestadels motförbindelser för bankgarantier som är ställda för Axfoodkoncernen.



## NOT 32. VALUTAKURSDIFFERENSER SAMT VALUTAEXPONERING

Kursdifferenser redovisade i rörelseresultat var 0 Mkr (0), kursdifferenser redovisade i finansiella poster var 0 Mkr (0).

Valutaexponering	Beräknat framtida nettoflöde	Varav kontrakterat nettoflöde	Belopp säkrat med terminskontrakt	Beräknad genomsnittlig terminskurs	Utestående valutarisk
EUR	254	254	254	9,08	-
USD	34	34	34	6,83	-
DKK	3	3	3	1,23	-
NOK	1	1	1	1,17	-
<b>Summa utestående valutarisk</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Löptidsanalys utestående valutaterminskontrakt

Av de utestående valutaterminskontrakten per 2011-12-31 om totalt 292 Mkr (264) har 286 Mkr (263) en förfallotid på upp till 3 månader och 6 Mkr (1) en förfallotid mellan 3 och 6 månader.

Redovisat verkligt värde för utestående valutasäkringar	2011	2010
EUR	-3	-3
USD	0	0
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>

De redovisade värdena över total säkringsreserv återfinns i sammandraget avseende förändringen av eget kapital. Säkringsreservens värdförändring under året uppgick till -5 Mkr (-20) och belopp överfört till varulager uppgick till 5 Mkr (20). Den ineffektiva delen för kassaflödessäkringar som har redovisats i årets resultat uppgår till - Mkr (-).

### Transaktionsexponering

Koncernens transaktionsexponering har under respektive helår fördelat sig på följande valutor:

Valuta	2011	%	2010	%
EUR	1 927	91,1	1 842	89,5
USD	110	5,2	129	6,3
DKK	41	1,9	47	2,3
NOK	34	1,6	38	1,8
GBP	1	0,1	1	0,0
CAD	2	0,1	2	0,1
<b>Summa</b>	<b>2 115</b>	<b>100,0</b>	<b>2 059</b>	<b>100,0</b>

## NOT 33. KRITISKA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

### Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde för bolagets bedömning av eventuellt nedskrivningsbehov på goodwill har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. En redogörelse av dessa återfinns i not 17. Som förstås av beskrivningen i not 17 skulle ändringar under 2012 av förutsättningarna för dessa antaganden och uppskattningar kunna ha en väsentlig effekt på värdet på goodwill. Bolagsledningen bedömer dock att rimligt möjliga förändringar i dessa variabler (antaganden) i beräkningarna inte skulle ha så stora effekter att de var och en för sig skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

### Antaganden vid beräkningar av pensionsavsättningar

Den försäkringstekniska beräkningen av pensionsförpliktelser och pensionskostnader baseras på aktuariella antaganden som specificeras i not 27. En förändring i något av dessa antaganden kan ge betydande påverkan på beräknade pensionsåtaganden och pensionskostnader.

Diskonteringsräntan sätts utifrån avkastningen på långa bostadsobligationer med en löptid som motsvarar koncernens genomsnittliga återstående löptid på förpliktelserna, vilket för Axfoods del innebär 22 år.

Samtliga antaganden enligt not 27 avviker inte väsentligt mot vad som kan uppfattas som praxis på den svenska marknaden.

Beträffande operationella och finansiella risker, se särskilt avsnitt i förvaltningsberättelsen på sidorna 51-54.

# Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

ORG NR 556542-0824

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel 3 383 585 tkr disponeras enligt följande.

## Till aktieägarna utdelas

12,00 kr per aktie (52 467 678 x 12,00) totalt	629 612
Balanseras i ny räkning	2 753 973
Tusen kronor	3 383 585

Med hänvisning till ovanstående och vad som i övrigt kommit till styrelsens kännedom är styrelsens bedömning att en allsidig bedömning av bolagets och koncernens ekonomiska ställning medför att utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets och koncernens egna kapital samt bolagets och koncernverksamhetens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses

i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 6 februari 2012. Koncernens rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 14 mars 2012.

Stockholm den 6 februari 2012

Fredrik Persson  
Ordförande  
Styrelseledamot

Marcus Storch  
Vice ordförande  
Styrelseledamot

Antonia Ax:son Johnson  
Styrelseledamot

Peggy Bruzelius  
Styrelseledamot

Maria Curman  
Styrelseledamot

Odd Reitan  
Styrelseledamot

Annika Åhnberg  
Styrelseledamot

Ulla-May Iwahr Rydén<sup>1)</sup>

Michael Sjören<sup>1)</sup>

Lars Östberg<sup>1)</sup>

Anders Strålmán  
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 6 februari 2012  
KPMG AB

Thomas Thiel  
Auktoriserad revisor

<sup>1)</sup> Ledamot utsedd av arbetstagarorganisationen.





## Revisionsberättelse

Till årsstämman i Axfood AB (publ),  
org. nr 556542-0824

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Axfood AB (publ) för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 48–99.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur företaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per

den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapporten över totalresultatet och rapporten över finansiella ställningen för koncernen.

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Axfood AB (publ) för år 2011.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi inhämtat enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 6 februari 2012

KPMG AB

Thomas Thiel  
Auktoriserad revisor





## Flerårsöversikt

Belopp i Mkr	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Resultat</b>					
Nettoomsättning	34 795	34 260	32 378	31 663	29 189
Rörelseresultat	1 250	1 209	1 128	1 077	1 121
Resultat efter finansiella poster	1 214	1 172	1 082	1 011	1 086
Resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	-	-
Skatt	-323	-310	-289	-274	-305
<b>Årets resultat</b>	<b>891</b>	<b>862</b>	<b>793</b>	<b>737</b>	<b>781</b>
<b>Finansiell ställning</b>					
Immateriella anläggningstillgångar	2 461	2 301	2 143	2 032	1 501
Materiella anläggningstillgångar	1 801	1 588	1 476	1 541	1 407
Finansiella anläggningstillgångar	44	32	30	33	43
Övriga anläggningstillgångar	35	42	38	35	29
Varulager	1 916	1 822	1 790	1 769	1 597
Övriga omsättningstillgångar	1 704	1 564	1 380	1 628	1 560
Likvida medel	317	315	316	312	471
<b>Tillgångar</b>	<b>8 278</b>	<b>7 664</b>	<b>7 173</b>	<b>7 350</b>	<b>6 608</b>
Eget kapital	3 237	2 972	2 635	2 259	2 152
Innehav utan bestämmande inflytande	-	0	0	-	-
Räntebärande skulder och avsättningar	1 042	840	848	1 394	967
Räntefria skulder	3 999	3 852	3 690	3 697	3 489
<b>Eget kapital och skulder</b>	<b>8 278</b>	<b>7 664</b>	<b>7 173</b>	<b>7 350</b>	<b>6 608</b>
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 384	1 365	1 558	1 152	1 166
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-941	-831	-580	-1 098	-512
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-441	-535	-974	-213	-552
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>-159</b>	<b>102</b>



Belopp i Mkr	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Nyckeltal</b>					
Rörelsemarginal, exklusive realisationsresultat och strukturkostnader, %	3,6	3,5	3,5	3,4	3,8
Marginal efter finansiella poster, %	3,5	3,4	3,3	3,2	3,7
Soliditet, %	39,1	38,8	36,7	30,7	32,6
Nettoskultsättningsgrad/nettofordransgrad, ggr	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2
Skultsättningsgrad, ggr	0,3	0,3	0,3	0,6	0,5
Sysselsatt kapital	4 279	3 812	3 483	3 653	3 119
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	31,0	33,2	31,8	32,0	37,6
Räntabilitet på eget kapital, %	28,7	30,7	32,4	33,4	34,2
Räntetäckningsgrad, ggr	29,9	31,1	22,2	14,7	25,7
Investeringar	993	862	633	1 158	576
Resultat per aktie, kr <sup>1)</sup>	16,99	16,42	15,13	14,05	14,88
Substansvärde per aktie, kr <sup>1)</sup>	61,70	56,64	50,22	43,06	41,02
Kassaflöde per aktie, kr <sup>1)</sup>	0,0	0,0	0,08	-3,03	1,94
Kassaflöde från den löpande verksamheten per genomsnittligt antal aktier <sup>1)</sup>	26,4	26,0	29,7	22,0	22,2
Antal aktier <sup>1)</sup>	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Vägt genomsnittligt antal aktier <sup>1)</sup>	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Medelantalet anställda under året <sup>2)</sup>	7 062	6 895	6 816	6 847	6 463
Ordinarie utdelning	12,00 <sup>3)</sup>	12,00	10,00	8,00	12,00

<sup>1)</sup> Avser resultat/substansvärde före och efter utspädning.

<sup>2)</sup> Vid beräkningen av medelantalet anställda har den normala arbetstiden 1 920 timmar använts.

<sup>3)</sup> Styrelsens förslag.



## Axfoodaktien 2011

Axfoodaktien börsnoterades 1997 och handlas sedan 2006 på Nasdaq OMX Stockholms lista för stora bolag, Large Cap. Aktien ingår i sektorindexet Consumer Staples (Dagligvaror). Räknat på sista betalkurs den 30 december 2011 som var 253,60 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Axfood till 13 306 Mkr (13 196).

### AKTIENS UTVECKLING 2011

Under 2011 steg kursen med 0,8 procent, medan totalindexet OMX Stockholm sjönk med 16,7 procent. Den högsta slutkursen under året var 254,30 kronor och noterades den 3 januari och den lägsta slutkursen var 211,90 kronor och noterades den 28 juni.

### OMSÄTTNINGEN I AKTIEN

Sedan införandet av EUs MiFiD-direktiv, kan aktier handlas på andra marknadsplatser än de börser där de är noterade. Under 2011 omsattes, på samtliga marknadsplatser, totalt 53,7 (41,5) miljoner aktier i Axfood och den genomsnittliga volymen per dag var 128 407 aktier. Handeln på Nasdaq OMX Stockholm stod för 61 procent (63) av total omsättning i aktien.

Räknat på den sammanlagda omsättningen i Axfood, på samtliga marknadsplatser, ökade omsättningshastigheten under 2011 till 102 procent (79). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Nasdaq OMX Stockholm ökade till 96 procent (95) medan omsättningshastigheten i Axfoodaktien i Stockholm steg till 62 procent (50).

### AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Axfood uppgick vid utgången av 2011 till 262,3 Mkr, fördelat på 52 467 678 aktier. Samtliga aktier har ett kvotvärde på 5 kronor, och lika rösträtt och rätt i bolagets vinst och kapital.

### ÄGARSTRUKTUR

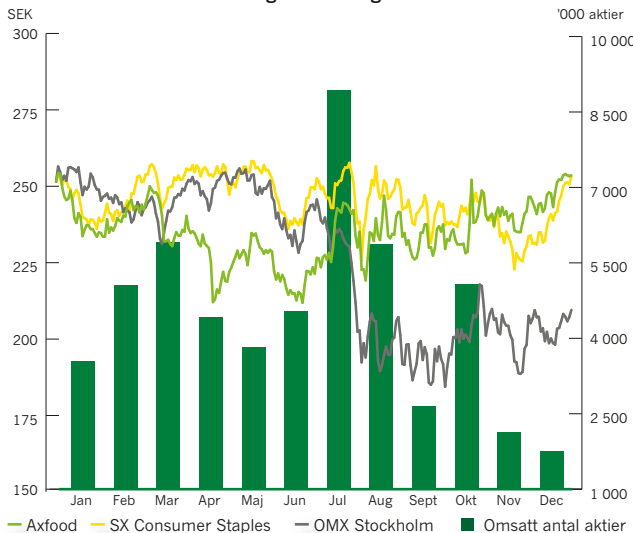
Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet 2011/2012 till 14 247 (14 707). Aktiekapitalet i Axfood ägs till 71,1 procent (74,3) av svenska ägare och till 28,9 procent (25,7) av utländska ägare. Det svenska ägandet domineras av privatpersoner och bolag med 60,6 procent (57,2) av kapitalet medan aktiefonder äger 5,8 procent (11,8) och institutioner 4,7 procent (5,3). Bland de största ägarna har Antonia Ax:son Johnson familj och bolag samt Reitangruppen AS ökat sitt aktieinnehav. Det största utlandsägandet står Norge, USA och Storbritannien för.

### UTDELNING

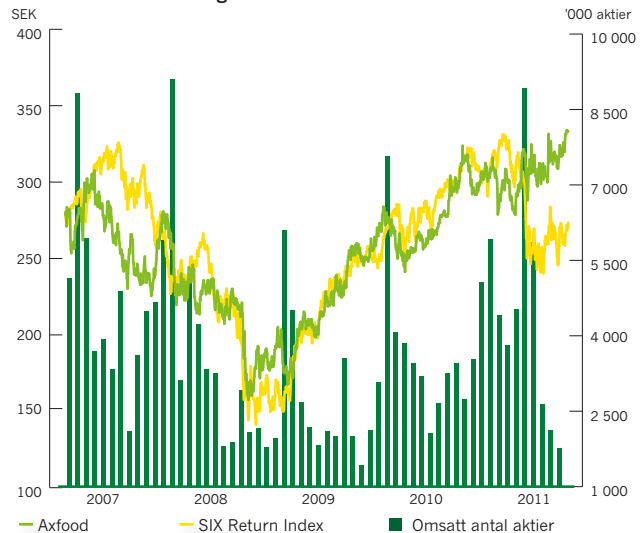
Styrelsen har fastslagit en utdelningspolicy som innebär att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut. För verksamhetsåret 2011 har styrelsen föreslagit en utdelning om 12 kronor per aktie, motsvarande 71 procent av resultatet efter skatt. Räknat på sista betalkursen den 30 december 2011 (253,60 kronor) innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 4,7 procent.

Sedan 2007 har Axfood i genomsnitt delat ut 69 procent av resultatet efter skatt.

Aktiens kurs- och omsättningsutveckling 2011



Aktiens totalavkastning 2007-2011



Källa: SIX/Fidessa

## Aktiedata

All time high 2007-03-08 (kronor)	295
Notering	Nasdaq OMX Stockholm ABs Large Cap-lista
Branschklassificering	Consumer staples
ISIN-kod	SE0000635401
Handelspost	1 aktie
Kortnamn	AXFO

## Finansiella rapporter 2011

Rapport	Datum
Årsstämma	16 mars 2011
Delårsrapport januari-mars	20 april 2011
Halvårsrapport januari-juni	18 juli 2011
Delårsrapport januari-september	20 oktober 2011

## Ägarstruktur 31 december 2011

Storleksklasser	Ägare, antal	Ägare, %	Antal aktier	Andel av röster & kapital, %
1 - 500	12 393	86,9	1 577 583	3,0
501 - 1 000	927	6,5	793 886	1,5
1 001 - 2 000	382	2,7	615 120	1,2
2 001 - 5 000	250	1,8	846 119	1,6
5 001 - 10 000	97	0,7	714 304	1,4
10 001 - 20 000	65	0,5	949 966	1,8
20 001 - 50 000	60	0,4	1 911 578	3,6
50 001 - 100 000	22	0,1	1 510 193	2,9
100 001 -	51	0,4	43 548 929	83,0
<b>Totalt</b>	<b>14 247</b>	<b>100,0</b>	<b>52 467 678</b>	<b>100,0</b>

## De 10 största aktieägarna per den 31 december 2011

Namn	Antal aktier	Kapital och röster, %
Antonia Ax:son Johnson familj och bolag	26 270 066	50,1
Reitangruppen AS	8 185 817	15,6
SEB Fonder	983 330	1,9
Swedbank Robur fonder	872 532	1,7
Norska staten	514 800	1,0
CIP-Resolutionasset	472 983	0,9
Göran Sax familj och bolag	460 027	0,9
SHB fonder	370 069	0,7
Andra AP-fonden	296 768	0,6
Capital Group fonder	273 609	0,5
<b>Summa</b>	<b>38 700 001</b>	<b>73,9</b>
Övriga	13 767 677	26,1
<b>Totalt</b>	<b>52 467 678</b>	<b>100,0</b>

## Nyckeldata per aktie, kronor

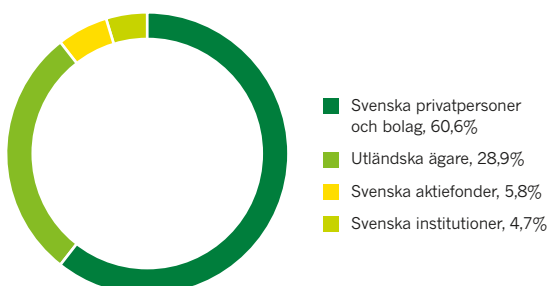
	2011	2010	2009	2008	2007
Ordinarie utdelning	12,00 <sup>1)</sup>	12,00	10,00	8,00	12,00
Utdelning i % av nettoresultat	70,6	73,1	66,1	56,9	80,6
Antal utestående aktier	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Börskurs årets slut	253,60	251,50	209,50	167,50	260,50
Börsvärde årets slut, Mkr	13 306	13 196	10 991	8 788	13 668
Högsta/lägsta betalkurs	254,30/211,90	259,90/192,00	219,50/140,25	262,50/135,75	295/205,5
Direktavkastning, % <sup>2)</sup>	4,7	4,8	4,8	4,8	4,6
Resultat per aktie	16,99	16,42	15,13	14,05	14,88
Substansvärde per aktie	61,70	56,64	50,22	43,06	41,02
P/E tal	14,9	15,3	13,8	11,9	17,5
Omsättningshastighet, % <sup>3)</sup>	102	79	61	94	108
Antal aktieägare	14 247	14 707	13 404	10 671	9 343

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

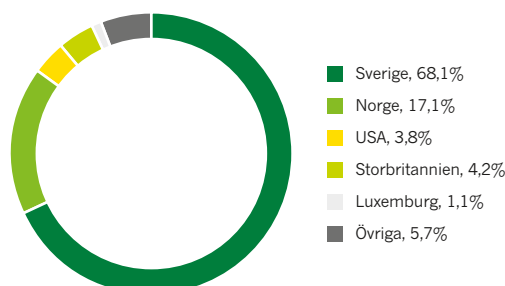
<sup>2)</sup> Utdelning per aktie dividerat med börskursen vid årets slut.

<sup>3)</sup> Avser omsättningshastighet i Axfoods aktie på Nasdaq OMX Stockholm 2007 och samtliga marknadsplatser från och med 2008.

## Fördelning av ägande



## Geografisk aktieägarfördelning





## Årsstämma

### ÅRSSTÄMMA

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Axfood AB (publ) hålls onsdagen den 14 mars 2012, klockan 17.00 på Cirkus, Stockholm. Registrering börjar klockan 16.00.

### ANMÄLAN

Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska senast torsdagen den 8 mars 2012, klockan 16.00, ha anmält sig till bolaget under adress: Axfoods Årsstämma c/o Euroclear Sweden, Box 7841, 103 98 Stockholm. Anmälan kan också göras till bolaget per telefon till 08-402 90 51 mellan klockan 09.00–16.00 eller via Internet axfood.se. Vid anmälan uppges namn, adress, person eller organisationsnummer, telefon dagtid, antal aktier samt antal biträden (högst två). Sker deltagandet med stöd av fullmakt, ska fullmakten, i original (tillsammans med eventuella behörighetshandlingar såsom registreringsbevis), vara Axfood tillhanda före årsstämman.

### DELTAGANDE I STÄMMAN

Rätt att delta i stämman har aktieägare som är registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 8 mars 2012 samt anmäler sin avsikt att delta i stämman senast torsdagen den 8 mars 2012, klockan 16.00. Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman,

tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare måste underrätta förvaltaren härom i god tid före torsdagen den 8 mars 2012.

### FÖRSLAG TILL UTDELNING

Styrelsen föreslår för 2011 en utdelning om 12 kronor per aktie (12). Avstämningsdag är den 19 mars 2011 och utdelningen beräknas utbetalas av Euroclear Sweden AB torsdagen den 22 mars 2012. Sista dag för handel med bolagets aktier inkluderande rätt till utdelning är den 14 mars 2012.

- Sista dag för handel med Axfoodaktier inklusive rätt till utdelning: 14 mars 2012
- Avstämningsdag för utdelning: 19 mars 2012
- Utbetalningsdag för utdelning: 22 mars 2012

### KALLELSE TILL ÅRSSTÄMMAN

Kallelse till årsstämman sker dels via brev till aktieägarna, dels via annons i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets webbplats.

Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats under minst tre veckor närmast före stämman och dagen för stämman.

## Ekonomisk information och Investor Relations

### Ekonomisk information

Delårsrapport januari–mars, 27 april 2012  
Delårsrapport januari–juni, 16 juli 2012  
Delårsrapport januari–september, 23 oktober 2012

Tryckt årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som så önskar cirka en vecka före årsstämman.

### Investor Relations

Investor Relations inom Axfood ansvarar för att tillhandahålla relevant information till, och vara tillgänglig för samtal och möten med, aktieägare, investerare, analytiker och media.

Under året har Axfood genomfört ett antal internationella roadshows och deltagit i flera olika kapitalmarknadsaktiviteter. Bolaget har också löpande haft analytikermöten och talat på aktiespararträffar.



### Anne Rhenman Eklund

Kommunikationsdirektör  
och Chef Investor Relations  
Telefon 08-553 99 813  
anne.rhenman-eklund@axfood.se

### Analytiker som bevakar Axfood kontinuerligt

Företag	Namn
ABG Sundal Collier	Anna-Karin Envall
Carnegie Investment Bank	Niklas Ekman
CA Chevreux Nordic	Björn Gustafsson
Den Danske Bank	Anders Hansson
Handelsbanken Capital Markets	Erik Sandstedt
Nordea	Stellan Hellström
SEB Enskilda	Stefan Nelson
Swedbank Markets	Christian Andersson
E. Öhman J:or Fondkommission	Simon Kjellström



## Definitioner och ordlista

### FINANSIELLA DEFINITIONER

**Aktieomsättningshastighet:** Antalet omsatta aktier under året dividerat med antalet utestående aktier per årsskiftet.

**Direktavkastning:** Utdelning per aktie dividerat med börskursen vid årets slut.

**Kassaflöde per aktie:** Årets kassaflöde dividerat med vägt genomsnittligt antal aktier.

**Lageromsättningshastighet:** Varukostnad på levererade varor dividerat med varulager i genomsnitt.

**Marginal efter finansiella poster:** Resultat efter finansiella poster i procent av årets nettoomsättning.

**Medelantalet anställda under året:** Totalt antal arbetade timmar dividerat med en årsarbetstid om 1 920 timmar.

**Nettolåneskuld:** Likvida medel plus räntebärande fordringar minus räntebärande skulder och avsättningar.

**Nettoskulsättningsgrad/Nettofordransgrad:** Räntebärande skulder och avsättningar minus likvida medel och räntebärande fordringar dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**P/E tal:** Börskurs i relation till resultat per aktie.

**Personalomsättningshastighet:** Antal avslutade anställningar dividerat med antal anställda.

**Resultat per aktie:** Andel av årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med vägt genomsnittligt antal aktier.

**Räntabilitet på eget kapital:** Andel av årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets ägare i procent av andelen av genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

**Räntabilitet på sysselsatt kapital:** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Rörelsemarginal:** Rörelseresultat i procent av årets nettoomsättning.

**Räntetäckningsgrad:** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

**Skulsättningsgrad:** Räntebärande skulder dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Soliditet:** Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i procent av balansomslutningen.

**Substansvärde per aktie:** Andelen av eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med antal aktier.

**Sysselsatt kapital:** Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och icke räntebärande avsättningar. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas som sysselsatt kapital vid årets början plus sysselsatt kapital vid årets slut dividerat med två.

### ORDLISTA

**Autoorder:** System för automatisering av butikernas påfyllning av varor.

**Distribuerad omsättning:** Volym som distribueras från egenägt lager.

**EAN-kod:** European Article Number, nummersystem som används världen över för att märka varor.

**e-learning:** Interaktivt utbildningsprogram.

**EMAB:** EMAB är en samarbetsorganisation för fristående trafikbutiker och har cirka 400 medlemmar från bland annat Shell, Statoil 1 2 3, Hydro, Bilisten och Preem.

**EMV:** Egna märkesvaror.

**Fairtrade:** Är en produktmärkning av varor som syftar till att förbättra arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer genom Rättvis handel. Märkningen innebär att produkten uppfyller de internationella Fairtrade-kriterierna.

**GFSI:** Global Food Safety Initiative.

**GMO:** Genetiskt modifierade organismer, är organismer där man på ett målmedvetet sätt förändrat arvsmassan så att de får de egenskaper man vill ha.

**GRI:** Global Reporting Initiative.

**Jämförbara butiker:** En jämförbar butik är en butik som genererat omsättning under hela jämförelseperioden, det vill säga båda åren.

**Servicegrad:** Andel levererade varor i förhållande till andelen beställda varor.



## GRI-tabell

Axfood rapporterar för fjärde året i rad sitt hållbarhetsarbete enligt riktlinjerna för Global Reporting Initiative (GRI), och tillämpar nivå B. Axfood är medlem i Global Compact och följer dess principer för hållbarhetsarbete. Beräkningsmetoder för koldioxidutsläpp följer delvis Hagainitiativets riktlinjer som bygger på GHG-protokollet. Hagainitiativets beräkningsmetod beskrivs utförligare på axfood.se.

Hållbarhetsindikatorerna omfattar den egenägda detaljhandeln och parthandeln. Franchisebutikerna rapporterar inte hållbarhetsdata centralt till Axfood idag, och ingår därför inte i rapporteringen. Detsamma gäller för externa transportleverantörer inom parthandeln. I detta avseende skiljer sig inte rapporten från tidigare Års-

redovisningar och de metoder som använts där. Vissa emissionsfaktorer har däremot ändrats från föregående år. Redovisningen av EN16 inkluderar inte köldmedia till skillnad från föregående år. Axfood ser över datainsamlingsmetoden för den.

Axfood har under året inte ålagts några böter för sanktioner mot miljölagstiftning, livsmedelssäkerhet eller annan lagstiftning.

Tabellen nedan visar var informationen redovisas i rapporten. Utöver de profil- och styrningsuppgifter som GRI efterfrågar, omfattar tabellen samtliga kärnindikatorer samt de tilläggsindikatorer som bedömts relevanta för Axfood. Symbolerna visar om rapporteringen för de respektive indikatorerna är fullständig.

■ Helt redovisad  
 ■ Delvis redovisad  
 ■ Ej redovisad

Axfood	Sidhänvisning	Grad
<b>Profil</b>		
<b>1. STRATEGI OCH ANALYS</b>		
1.1	Kommentar från vd	2-3 ■■ ■
1.2	Risker och möjligheter	4-5, 14-17, 30-31, 50-52 ■■ ■
<b>2. ORGANISATIONEN</b>		
2.1	Organisationens namn	Flik ■■ ■
2.2	Huvudsakliga varumärken, produkter och tjänster	Flik, 13, 18-19 ■■ ■
2.3	Organisationsstruktur	Flik, 18-19 ■■ ■
2.4	Huvudkontorets lokalisering	Baksida ■■ ■
2.5	Länder där organisationen är verksam	Flik ■■ ■
2.6	Ägarstruktur och bolagsform	Flik ■■ ■
2.7	Marknader	Flik ■■ ■
2.8	Bolagets storlek	Flik ■■ ■
2.9	Större förändringar under redovisningsperioden	2-3, 48 ■■ ■
2.10	Erhållna utmärkelser under räkenskapsåret	3, 28, 34, 48 ■■ ■
<b>3. REDOVISNINGSPARAMETRAR</b>		
<b>Redovisningsprofil</b>		
3.1	Redovisningsperiod	48, 108 ■■ ■
3.2	Senaste redovisningen	108 ■■ ■
3.3	Redovisningscykel	108 ■■ ■
3.4	Kontaktperson för rapporten	106 ■■ ■
<b>Redovisningens omfattning och avgränsningar</b>		
3.5	Process för att definiera redovisningens innehåll	30-33 ■■ ■
3.6	Redovisningens avgränsningar	108 ■■ ■
3.7	Begränsningar av omfattningen eller avgränsningen	108 ■■ ■
3.8	Redovisningsprinciper för samägda bolag	76-77, 108 ■■ ■
3.9	Mätmetoder och beräkningsgrunder	76-83, 108 ■■ ■
3.10	Förklaring till korrigeringar från tidigare rapporter	108 ■■ ■
3.11	Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsning eller mätmetoder jämfört med tidigare års redovisningar	76-108 ■■ ■
<b>Granskning</b>		
3.12	Tabell över var samtliga delar av GRI går att hitta	108-109 ■■ ■
3.13	Policy och praxis för extern granskning	33 ■■ ■

Axfood	Sidhänvisning	Grad
<b>4. STYRNING, ÅTAGANDEN OCH ENGAGEMANG</b>		
<b>Styrning</b>		
4.1	Styrningsstruktur	33, 56 ■■ ■
4.2	Styrelseordförandens roll	58 ■■ ■
4.3	Oberoende eller icke-verkställande styrelseledamöter	58 ■■ ■
4.4	Möjligheter att lämna förslag etc till styrelsen	58 ■■ ■
4.5	Ersättning till ledande befattningshavare	60-61 ■■ ■
4.6	Undvikande av intressekonflikter i styrelsen	58-59 ■■ ■
4.7	Process för krav på styrelseledamöternas kvalifikationer	58 ■■ ■
4.8	Mission, värderingar, uppförandekod etc	8, 32-33, 50 ■■ ■
4.9	Styrelsens övervakning av hållbarhetsarbetet	56, 62-63 ■■ ■
4.10	Utvärdering av styrelsearbetet	60 ■■ ■
<b>Engagemang i externa projekt</b>		
4.11	Försiktighetsprincipens tillämpning	33 ■■ ■
4.12	Externa stadgor, principer och initiativ	38-41, 108 ■■ ■
4.13	Medlemskap i organisationer	13, 41-42 ■■ ■
<b>Intressentengagemang</b>		
4.14	Intressentgrupper	32 ■■ ■
4.15	Identifiering och urval av intressenter	32 ■■ ■
4.16	Metoder för samarbete med intressenter	12, 32, 41-42 ■■ ■
4.17	Viktiga frågor som framkommit i dialog med intressenter	32, 38-39, 44-45 ■■ ■
<b>5. EKONOMISKA INDIKATORER</b>		
	Hållbarhetsstyrning ekonomi	8-11 ■■ ■
EC1.	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	68-75 ■■ ■
EC2.	Finansiell påverkan av klimatförändringen	34-35, 41 ■■ ■
EC3.	Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden	93 ■■ ■
EC4.	Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna	92 ■■ ■
EC6.	Policy och praxis, samt andelen utgifter till lokala leverantörer	■■ ■■
EC7.	Rutiner för lokalanställning av personal och chefer	43 ■■ ■
EC8.	Investeringar i infrastruktur/tjänster för allmänhetens nytta	■■ ■■



# axfood

**Hemköp**

**WILLY:S**

**WILLY:S** Hemma

**PrisXTRA**

**Dagab**

 **Närlivs**

 **Snabbgross**

 **HANDLARN**

 **NETXTRA**

 **tempo**

 **Direkten**

## **Axfood AB**

171 78 Solna  
Besöksadress  
Hemvärnsgatan 9  
Tel 08-553 990 00  
Fax 08-730 03 59  
info@axfood.se  
www.axfood.se

## **Axfood IT AB**

171 78 Solna  
Besöksadress  
Hemvärnsgatan 9  
Tel 08-553 990 00  
Fax 08-730 40 51  
info@axfood.se

## **Hemköpskedjan AB**

171 78 Solna  
Besöksadress  
Hemvärnsgatan 9  
Tel 08-553 990 00  
Fax 08-730 30 37  
info@hemkop.se  
www.hemkop.se

## **Dagab**

Box 640  
136 26 Haninge  
Besöksadress  
Lillsjövägen 7  
Jordbro Företagspark  
Tel 08-500 710 00  
Fax 08-730 20 03  
info@axfood.se

## **PrisXtra AB**

171 78 Solna  
Besöksadress  
Hemvärnsgatan 9  
Tel 08-553 990 00  
info@axfood.se  
www.prisxtra.se

## **Axfood Sverige AB**

171 78 Solna  
Besöksadress  
Hemvärnsgatan 9  
Tel 08-553 990 00  
Fax 08-730 03 59  
info@axfood.se

## **Axfood AB**

Shared Service Center  
551 93 Jönköping  
Besöksadress  
Bataljonsgatan 12  
Tel 036-36 41 00  
Fax 036-36 41 91  
info@axfood.se

## **Willys AB**

412 86 Göteborg  
Besöksadress  
Falkenbergsgatan 3  
Tel 031-733 31 00  
Fax 031-733 31 80  
info@willys.se  
www.willys.se

## **Axfood Närlivs**

Box 1742  
701 17 Örebro  
Besöksadress  
Handelsgatan 5  
Tel 019-603 03 50  
Fax 019-603 03 06  
info@narlivs.se  
www.narlivs.se  
www.snabbgross.se  
www.netxtra.se