

# Axfood

Årsredovisning 2015



Ökad  
marknadsandel

Uppnått  
lönsamhetsmål

7,2%  
tillväxt

Matmissionen –  
minskar matsvinn  
och utanförskap

# Innehåll



*Vår strategi handlar om lönsam tillväxt utifrån långsiktigt engagemang, kundfokus och ansvar för en hållbar utveckling.*



*Konsumenterna anser att det fortsatt är viktigt med hälsa och väljer allt oftare hälsosammare mat och ekologiska varor som är prisvärda!*

Axfood är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Miljoner kronor förkortas Mkr och tusen kronor tkr. Om inte annat anges avser sifferuppgifter inom parentes 2014. Data om marknader och konkurrenssituation är Axfoods egna bedömningar, om inte en specifik källa anges. Dessa bedömningar baserar sig på bästa och senast tillgängliga faktaunderlag från publicerade källor inom offentlig sektor, konsumentvarubranschen och bland konkurrenter.

## Verksamhetsbeskrivning

- 1 Kort om Axfood
- 2 VD har ordet
- 4 Marknad och trender
- 11 Vision, affärsidé och värderingar
- 12 Affärsmodell
- 14 Strategi
- 14 Kund
- 19 Tillväxt
- 20 Lönsamhet
- 22 Medarbetare och organisation
- 26 Hållbar utveckling
- 28 Mål och måluppfyllelse
- 30 Koncernöversikt
- 30 Willys
- 32 Hemköp
- 34 Axfood Närlivs
- 36 Dagab
- 38 Investment case

## Årsredovisning

- 39 CFO har ordet
- 40 Detaljerad innehållsförteckning
- 41 Förvaltningsberättelse
- 42 Finansiella rapporter, koncernen
- 54 Finansiella rapporter, moderbolaget
- 56 Risk och riskhantering
- 60 Bolagsstyrningsrapport
- 61 Ordförande har ordet
- 69 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 72 Styrelse
- 74 Koncernledning
- 76 Noter
- 97 Revisionsberättelse
- 98 Flerårsöversikt
- 100 Definitioner och ordlista

Information om årsstämman 2016, se sidan 53.

## Om årsredovisningen

Årsredovisningen beskriver Axfoods verksamhet och finansiella resultat och ställning 2015, inklusive bolagsstyrningsrapport. Hållbarhetsfrågorna är integrerade i verksamheten och i denna årsredovisning. En fullständig hållbarhetsredovisning utifrån Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, G4 Core, finns att ladda ned på [axfood.se/hallbarhet](http://axfood.se/hallbarhet).

## WILLY:S

Willys är Sveriges ledande lågpriskedja med ett brett sortiment i 194 butiker. Willys ska utveckla lågprissegmentet genom att erbjuda inte bara Sveriges billigaste matkasse, utan även den billigaste ekologiska matkassen.

NETTOOMSÄTTNING



**22 320** Mkr

RÖRELSERESULTAT



**896** Mkr

## Hemköp

Hemköp erbjuder ett prisvärt brett sortiment med stort utbud av färskvaror. Hemköp ska i de 68 egenägda butikerna och 111 franchiseägda butikerna inspirera till matglädje och förenkla för kunderna att hitta bra måltidslösningar.



**5 883** Mkr  
Exkl. franchisebutiker



**221** Mkr



## Närlivs

Axfood Närlivs är en ledande grossist med försäljning till fria handlare och servicehandeln. Genom 21 cash and carry-butiker vänder sig Axfood Snabbgross till restauranger, snabbmatsställen, caféer och matkasselverantörer.



**2 730** Mkr  
Extern  
**2 734** Mkr  
Total



**200** Mkr

## dagab

Dagab är koncernens supply chain-organisation som ansvarar för ett effektivt varuflöde från sortimentsutveckling och inköp till lagerhantering och distribution. Lagerhanteringen sker på sju distributionscentraler.



**10 269** Mkr  
Extern  
**39 756** Mkr  
Total



**600** Mkr



# Kort om Axfood

**Axfood** arbetar med passion för mat och människor. Vår styrka är att utveckla och driva framgångsrika matkoncept på den svenska marknaden. Med engagemang och ansvar för miljö och hållbar utveckling skapar vi lönsam tillväxt.

I **Axfood-koncernen** ingår butiks kedjorna Willys och Hemköp. Inom Hemköp finns även handlarägda butiker och Axfood Närlivs samverkar med Tempo, Handlar'n och Direkten. Axfood Närlivs levererar dessutom till servicehandeln. Grossistförsäljning drivs genom kedjan Axfood Snabbgross. Dagab ansvarar för koncernens sortimentsutveckling, inköp och logistik.

**Totalt har Axfood 262 egna butiker** och cirka 820 samverkande butiker.

**Axfood är nummer två** på den svenska marknaden med en marknadsandel på cirka 20 procent.



**50,1%**

**Huvudägare** är Axel Johnson AB med 50,1 procent av aktierna.



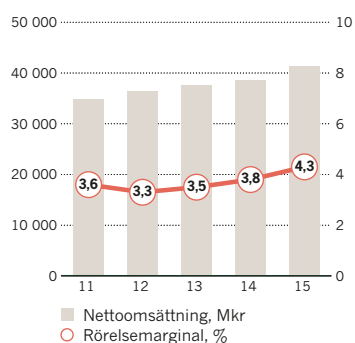


## Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, Mkr	41 247	38 484
Rörelseresultat, Mkr	1 760	1 447
Rörelsemarginal, %	4,3	3,8
Resultat efter skatt, Mkr	1 361	1 104
Resultat per aktie, kr	6,48	5,22 <sup>1)</sup>
Soliditet, %	43,0	41,9
Ordinarie utdelning per aktie, kr	5,00 <sup>2)</sup>	4,25 <sup>1)</sup>
Extra utdelning per aktie, kr	4,00 <sup>2)</sup>	–
Medelantal anställda under året	8 803	8 481
Elförbrukning, kWh/kvm <sup>3)</sup>	331,6	368,7
CO <sub>2</sub> , kg/ton gods <sup>4)</sup>	16,9	20,0

<sup>1)</sup> Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgår till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats. <sup>2)</sup> Styrelsens förslag. <sup>3)</sup> Avser egenägda butiker och lager. <sup>4)</sup> Avser total mängd för transporter från lager till butik med egna lastbilar.

## Nettoomsättning och rörelsemarginal



## Aktiens totalavkastning 2011–2015, index



# Vd har ordet

## Strålande försäljningstillväxt innebar uppnått lönsamhetsmål

Axfood hade en strålande försäljningstillväxt under 2015. Alla bolag bidrog till den goda utvecklingen. Tack vare försäljningstillväxten uppnåddes en rörelsemarginal på över 4 procent. Framgångarna under 2015 är resultatet av vår strategi och ett stort engagemang från alla Axfoods medarbetare.

### Matmissionen

Som en del i arbetet med att minska matsvinnet grundade Axfood tillsammans med Stockholms Stadsmission Nordens första sociala matbutik, Matmissionen.

### Långsiktigt arbete och engagemang bakom framgången

Axfoods utveckling under 2015 var strålande och alla bolag bidrog till den positiva utvecklingen. Det är ute i butikerna som kunderna gör sina val och driver försäljningen, men alla Axfoods stödjande enheter spelar en viktig roll i värdekedjan och bidrog till årets framgång. Framgångarna är resultatet av ett långsiktigt arbete i enlighet med vår strategi och av ett stort engagemang från alla våra medarbetare.

Kvartal efter kvartal växte vi mer än marknaden och tog därmed marknadsandelar. Genom den starka försäljningen kunde vi redovisa en rörelsemarginal som nådde upp till vårt långsiktiga lönsamhetsmål på 4 procent.

### Alla bolag bidrog till försäljningstillväxten

Willys hade en god försäljningsutveckling under 2015, både totalt och framför allt på

jämförbara enheter. Snittköpet och antalet kunder fortsatte att öka.

Hemköp ökade försäljningen både bland egenägda och franchise-butiker. Genom modernisering, välskötta butiker och bra kunderbjudanden har fler kunder kommit till butikerna.

Axfood Snabbgross inom affärsområdet Axfood Närlivs redovisade en enastående försäljning under året tack vare en ökad efterfrågan bland café- och restaurangkunder.

Dagabs försäljningsutveckling påverkades främst av den goda efterfrågan från koncernens butiker. Det starka resultatet är också en följd av ökad effektivitet i logistikverksamheten och en bra utveckling av egna märkesvaror.

### Hållbarhet är lönsamt

Axfood har tidigt tagit ansvar för att driva fram en hållbar utveckling inom de områden vi kan påverka. Redan 2009 tog Axfood beslut om att vara klimatneutralt 2020. Inom de mest relevanta miljöaspekterna har vi exempelvis under året minskat elanvändningen och reducerat våra koldioxidutsläpp. Vi har ett ansvar i att underlätta för kunderna att göra medvetna och välinformerade val. Förutom fortsatt arbete med matsvinn, djuromsorg, hållbara produktionsprocesser och ursprungsmärkning kommer vi under 2016 att införa den svenskmärkning som branschen nu har enats om.

Vår tillväxt visar att det är lönsamt att investera i en hållbar utveckling. Vi är aktiva i att driva branschen i denna riktning, men det är också viktigt att vi har rätt omvärld och en politik som främjar hållbara beslut.

### Marknadsutsikter

Det finns indikationer på att den svenska ekonomins goda utveckling fortsätter även 2016, drivet av stark privat konsumtion. Med en fortsatt god tillväxt och rätt förutsättningar på

# 7,2%

försäljningstillväxt under 2015.





*Försäljningsökningen är kvittot på att vi lyckas erbjuda kunderna prisvärda varor och matglädje!*



arbetsmarknaden är vi gärna med och skapar fler arbetstillfällen som kan vara viktiga inestegsjobb för många. Vi förväntar oss att matinflationen under 2016 kommer att ligga inom spannet 1–2 procent.

#### **Axfood framöver – fortsatt lönsam tillväxt**

Vi ska fortsätta förvalta kundernas och aktieägarnas förtroende och bygga vidare på årets framgång genom att fokusera på lönsam tillväxt. Vi behåller vår höga etableringstakt och planerar att etablera tio nya butiker under 2016 samtidigt som vi lanserar e-handel till konsumenterna i Stockholm och Göteborg. E-handeln måste naturligtvis bli hållbart lönsam, men som för alla nyetablerade butiker kommer även näthandeln att behöva tre–fem år innan vi ser lönsamhet.

Målet är att växa mer än marknaden. Med våra tillväxtambitioner ska vi befästa positionen som nummer två på den svenska marknaden samtidigt som vi bibehåller vår målsättning om en rörelsemarginal på 4 procent.

#### **Prognos**

Under 2016 ska vi fortsätta utveckla våra bolag och varumärken med stort engagemang samtidigt som vi tar ansvar för miljön och en hållbar utveckling. Vi fokuserar fortsatt på att erbjuda kunderna prisvärda varor och matglädje. Investeringarna förväntas uppgå till 700–800 Mkr under 2016 och omfattar främst ytterligare etableringar, moderniseringar och investeringar i e-handel. Axfood förväntar att rörelseresultatet för 2016 överträffar 2015 års utfall.



Slutligen vill jag rikta ett stort tack till alla medarbetare, kunder och aktieägare som bidrar till vår framgång.

Stockholm den 4 februari 2016

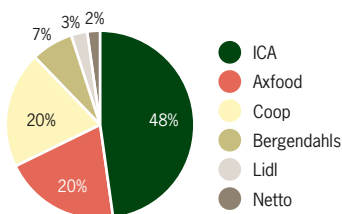
Anders Strålman,  
Vd och koncernchef

# Marknad och trender

## Nummer två på marknaden – men konkurrensen är hård

Axfood är nummer två på den svenska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på 20 procent, en position som har stärkts de senaste åren. Det råder hård konkurrens i branschen och antalet butiker ökar stadigt. De tre största aktörerna svarar tillsammans för nästan 90 procent av marknaden. De utländska så kallade hard discount-kedjorna har fortfarande endast en begränsad marknadsandel.

### Marknadsandelar, största konkurrenter i Sverige 2014<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Baseras på 2014 års försäljningssiffror av livsmedel då värden för 2015 inte var tillgängliga vid publicering.

Källa: Försäljning avseende ICA, Coop, Bergendahls, Lidl och Netto är hämtat från Fri Köpenshets sammanställning. Axfoods siffror inkluderar egen uppskattning av försäljning i Tempo, Handlar'n samt övriga samverkande butiker per december 2014.

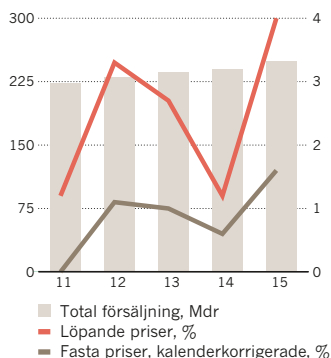
Livsmedelsbranschen är överlag mindre konjunkturkänslig än andra delar av handeln.

Samtidigt är tillväxttakten måttlig. De främsta drivkrafterna är befolkningstillväxt och inflation. För en fortsatt stabil tillväxt behöver Axfood säkerställa omsorg om varje detalj i verksamheten – från sortiment, inköp och logistik till kundbemötande och butiks-upplevelse.

Livsmedlens andel av hushållens utgifter har minskat från en tredjedel till en åttondel på 50 år, enligt statistik från SCB. Samtidigt lägger svenskarna allt mer pengar på dagligvaror. På tio år har medelsvensken ökat budgeten för inköp av dagligvaror med cirka 25 procent. Sedan 2003 har priserna ökat med knappt 2 procent per år.

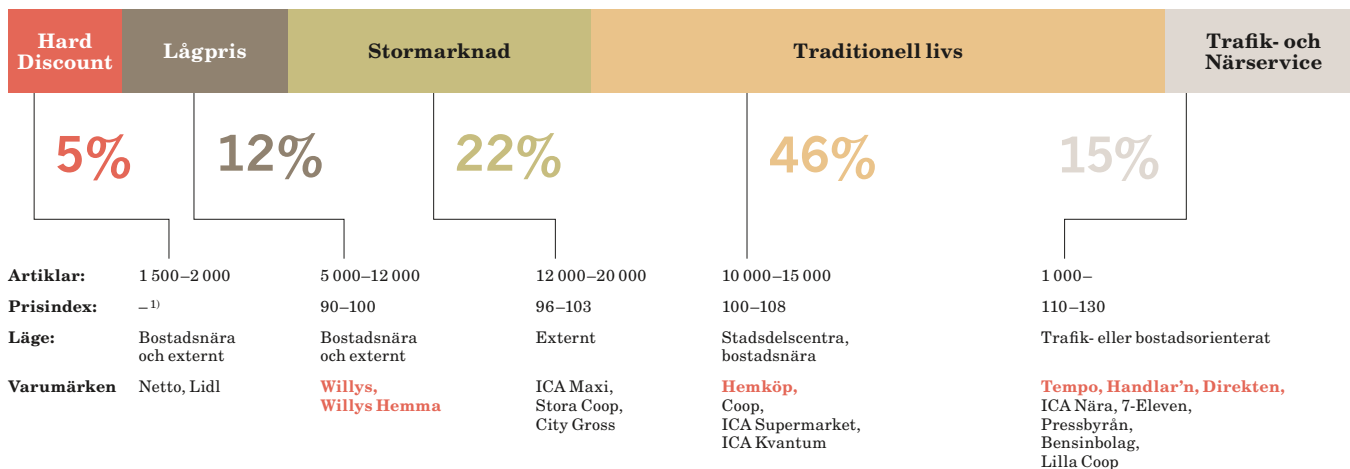
Utvecklingen för dagligvaruhandeln exklusive alkohol var positiv 2015 och tillväxten uppgick till 4,0 procent (1,2), enligt HUI. Pris- och kalendereffekten uppgick till 2,4 procent (0,6), vilket innebär att försäljningsvolymen ökade med 1,6 procent (0,6). Försäljningen av dagligvaror för 2015 uppskattades till cirka 249

### Försäljningsutveckling dagligvarumarknaden (exklusive alkohol)



miljarder kronor (239). Förutsättningarna på marknaden försvåras bland annat av höjda arbetsgivaravgifter för unga och osäkerhet kring utfallet av den kommande avtalsrörelsen.

### Segmenteringen i Sverige



**Marknadsandel:** Baseras på 2014 års försäljningssiffror av livsmedel då värden för 2015 inte var tillgängliga vid publicering. Delvis uppskattade värden.

**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.

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



# Fem trender driver på utvecklingen i branschen

- Allt fler bor i städer
- Digitala tjänster – en naturlig del av vardagen
- Hälsa och livsstil fortsätter att vara viktigt
- Hållbarhet och socialt ansvar – en självklarhet
- Maten ska vara prisvärd

De stora samhällstrenderna urbanisering, digitalisering och ökat fokus på hållbar livsstil driver på utvecklingen i dagligvarubranschen. Axfood har definierat fem områden som särskilt påverkar branschen. Koncernens strategi säkerställer att Axfood både driver utvecklingen och möter kundernas efterfrågan.

## Trend 1. Allt fler bor i städer



Allt fler svenskar flyttar till stora städer och centralorter – under tredje kvartalet 2015 växte exempelvis Stockholm med 0,5 procent, samtidigt som 90 procent av Sveriges kommuner har en minskande befolkning.

De moderna stadsborna är ofta unga, aktiva och värdesätter tjänster som förenklar vardagen. De ställer också höga krav på att maten är producerad med omtanke om människor, djur och miljö. I storstäder, där kollektivtrafiken är väl utbyggd och biltrafiken tät, väljer allt fler att handla i butiker nära hemmet, i stället för att ta bilen till affären.

70 procent av hushållen i Sverige är dessutom singel- eller parhushåll, vilket också ställer specifika krav på utbudet i butikerna.

Enligt HUI:s rapport Branschfakta förloade stora butiker marknadsandelar mellan 2012 och 2013. Flera butiker i bostadsnära lägen lockar kunder från stormarknaderna. Antalet servicebutiker har också ökat när allt fler människor undviker att ta bilen.

# 70%

av Sveriges hushåll är  
singel- eller parhushåll.

## Axfoods respons

Axfood bemöter urbaniseringen på flera sätt, bland annat genom att etablera butiker på tillväxtorter och erbjuda ett modernt sortiment som inkluderar butikslagad mat, stort utbud av frukt och grönt samt hög andel ekologiska och ursprungsmärkta varor. Som ett led i att förstå vad som skapar inspiration hos storstadskunden är Axfood också delägare i konceptet Urban Deli, som är en kombination av restaurang, saluhall och butik.

Läs mer under Strategi – kund



## Trend 2. Digitala tjänster – en naturlig del av vardagen



Digitala tjänster är idag en naturlig del av konsumenternas vardag. Enligt Internetstiftelsen i Sverige, IIS, använder 77 procent av svenskarna smartmobil och 59 procent surfplatta. Allt fler vardagliga ärenden utförs via nätet och förväntan på lättanvända digitala tjänster som underlättar vardagen ökar.

Den huvudsakliga försäljningen i den svenska dagligvarubranschen sker i butik. 2015 stod e-handelns andel fortfarande bara för drygt 1 procent. Men matinköpen via nätet ökar kontinuerligt och under 2015 hade näthandeln en tillväxt på 40 procent. I flera europeiska länder har utvecklingen gått snabbare än i Sverige, vilket till stor del beror på att Sverige är glesbefolkat och volym är avgörande för framgång inom näthandel för dagligvaruinköp.

Tekniska lösningar som gör det lättare att handla utvecklas i snabb takt. Några exempel

är självscanning med mobiltelefoner, smidigare beställningsfunktioner via nätet och appar med inspiration och inköpslistor. Utvecklingen av mobila betalningssätt och självbetjäning går allt snabbare och kommer att göra stora framsteg de närmaste åren.

Genom ”big data”, det vill säga ökade möjligheter att analysera stora mängder data, kan dagligvarubranschen förstå kundens behov och betenden bättre, vilket skapar möjligheter att både underlätta för kunden och optimera shoppingupplevelsen.

Middagslösningar i form av färdigpackade matkassar fortsätter att utvecklas starkt i Sverige. Förutom att bidra till en enklare vardag hjälper matkassaföretagen bland annat sina kunder med att variera kosten, hitta nya recept och äta mer vegetariskt.

### Axfoods respons

Axfood är en del av den digitala trenden på flera sätt och anpassar verksamheten stegvis. Koncernen är till exempel marknadsledande inom mobila betalningar och kortlösa kundprogram. Genom koncernens digitala kundprogram kan cirka 2,6 miljoner kunder få allt mer personligt anpassade erbjudanden, till fördel både för kunden och butiken. Axfood Närlivs har sedan ett par år tillbaka en app med beställnings- och inventeringsfunktion.

Axfood levererar även varor till flera av de största matkassaföretagen och erbjuder e-handelslösning till Axfood Närlivs företagskunder. Under 2016 kommer e-handel för konsumenter att lanseras.

*Läs mer under Strategi – tillväxt*



## Trend 3. Hälsa och livsstil fortsätter vara viktigt



Mat har varit trendigt i många år och Axfood ser inga tecken på avmattning. Det blir allt viktigare för den medvetne konsumenten att manifesteras sitt val av livsstil och tillhörighet genom kosten. Dessutom fortsätter hälsa och motion att symbolisera hög status.

Hälsosam, vegetarisk, ekologisk och proteinrik mat efterfrågas i hög utsträckning, liksom färsk frukt och grönt. För hälsans skull undviker många också gluten, laktos och socker. Konsumtionen av alkoholfria dryckesalternativ och så kallad rawfood ökar också, liksom konsumtionen av naturliga fetter – som smör eller fett från frön och nötter.

Många kunder vill också ha mer information om ursprung, kvalitet och innehåll för att kunna leva hälsosammare.

Försäljningen av ekologiska varor samt

vegetarisk mat drivs både av omtanke om den egna hälsan och om miljö och djur. Ekoförsäljningen drivs av konsumenternas efterfrågan, men handeln påverkar också utvecklingen genom att minska prisskillnaden jämfört med konventionellt producerade varor, öka marknadsföringen och bredda utbudet. Totalt i branschen ökade försäljningen av ekologiska livsmedel med 40 procent (41) och uppgick till 6,6 procent (4,9) av den totala detaljhandeln under 2015.

Trenden att välja mer vegetarisk mat är stark. Enligt en undersökning av TNS Sifo i november 2015 om svenska folkets ändrade matvanor svarade mer än var tredje svensk, 36 procent, att de äter vegetarisk mat en eller flera gånger i veckan och 22 procent planerar att äta mindre kött det närmaste året.

## Axfoods respons

När kunden vill ställa om sina matvanor kan Axfood bidra både genom inspiration och råd, vilket skapar möjlighet att bygga upp en relation med kunden. Under 2015 ökade Axfoods egna märkesvara (EMV) Garant det ekologiska sortimentet med 60 produkter och lanserade dessutom ett vegetariskt sortiment. Hemköp introducerade en rekobutik. Dessutom fortsätter alla koncernens kedjor att satsa på frukt och grönt. 2015 ökade Axfoods försäljning av vegetariska alternativ med 24,8 procent.

Läs mer under Strategi - kund

## Trend 4. Hållbarhet och ansvar – en självklarhet



Att ta ansvar för ett hållbart samhälle och för att de produkter som konsumeras är framtagna på ett ansvarsfullt sätt, blir allt viktigare för dagligvarubranschens kunder. Deras förväntningar på branschen ökar för varje år.

Hållbarhetskraven omfattar bland annat att dagligvaruhandeln tar ansvar för sina leverantörers agerande, strävar efter lägsta möjliga klimatpåverkan i alla delar av verksamheten,

ursprungsmärker sina varor, bidrar till förbättrad djurvälstånd och arbetar för mångfald.

Transparens i hela produktionskedjan är en nyckelfaktor för att ha kundernas förtroende i framtiden. Exempelvis uppger idag sju av tio svenskar att de helst väljer svenskt kött enligt en TNS Sifo-undersökning genomförd i maj 2015.

## Axfoods respons

Frågor om hållbar utveckling utgör en väsentlig del av Axfoods strategi och koncernens målsättning är att vara bäst i branschen på hållbarhet. Strategin omfattar bland annat att Axfood erbjuder säkra och miljöanpassade livsmedel, kontinuerligt minskar klimatpåverkan av transporter, säkerställer goda arbetsvillkor hos leverantörer och har tydlig ursprungsmärkning av varor. Den intressentdialog som Axfood genomförde under 2015 visar att dessa områden också värderas högt av intressenterna.

Läs mer under Strategi – hållbar utveckling och Axfoods hållbarhetsredovisning 2015







## Svensgården,

HORNBORGA, VÄSTERGÖTLAND

Garants ekologiska mellanmjölk kommer bland annat från den här gården i vackra Hornborga socken. Svensgården drivs av familjen Fällström och producerar cirka 120 000 liter mjölk per år. Mjölken förädlas i Falköpings mejeri för att sedan köras ut till Axfoods butiker.



## Trend 5. Maten ska vara prisvärd



Parallellt med höga förväntningar på trevliga butiksmiljöer och ett stort utbud av färskvaror och ekologisk mat, är kunderna mycket prismedvetna. Att en butik upplevs som prisvärd rankas av många som den viktigaste parametern vid val av butik.

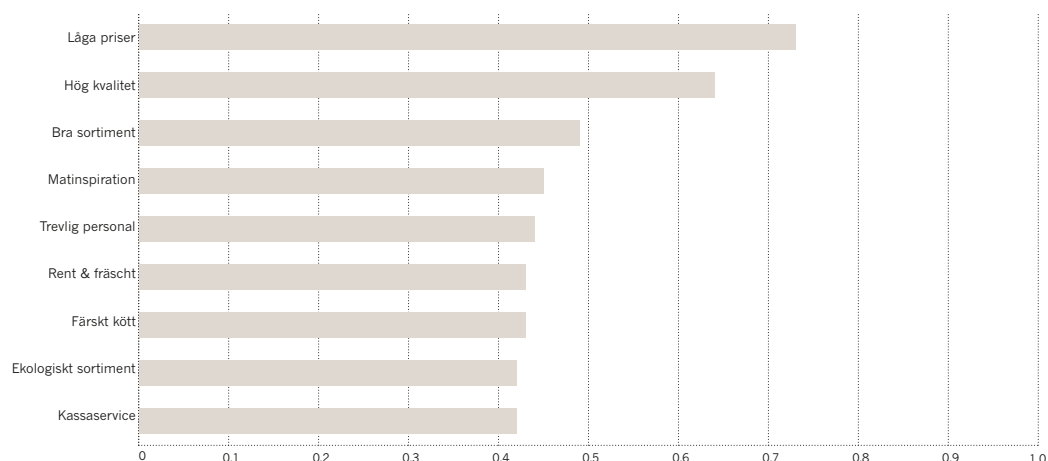
Samtidigt är det inte bara priset som avgör vad som uppfattas som prisvärt, utan aspekter som gott bemötande, attraktiva kringtjänster och ett högkvalitativt sortiment ökar också upplevelsen av prisvärdhet enligt Axfoods årliga undersökning.

### Axfoods respons

För Axfood är prisvärd mat en viktig del av verksamheten. Koncernen arbetar ständigt med att erbjuda både bra priser och omsorg om alla detaljer i butikerna. Willys erbjuder Sveriges billigaste matkasse. Hemköp är och upplevs enligt kundundersökningar som en allt mer prisvärd butikskedja. Den kontinuerliga och framgångsrika utvecklingen av EMV ger Axfoods kedjor goda möjligheter att erbjuda ett attraktivt och prisvärt sortiment.

*Läs mer under Willys, Hemköp och EMV*

#### Konsumenternas drivkrafter kring prisvärdhet



Källa: Konsumentundersökning Nepa/Axfood 2015, 4 884 respondenter.







## Toften,

FALKENBERG, HALLAND

Det här skördemogna vårvetet växer på gården Toften cirka 1 mil öster om Falkenberg. Efter att ha malts till vetemjöl och bakats i Berte Qvarns regi hamnar det som väldoftande ekologisk baguette i Axfoods butiker.



# Vision, affärsidé och värderingar

Axfoods framgång och utveckling baseras på nöjda kunder.

Långsiktighet, kundfokus och ansvar skapar Axfoods strategi om lönsam tillväxt. Genom att bland annat fortsätta utveckla ett attraktivt sortiment, öka innovationsgraden och etablera butiker i strategiskt viktiga lägen drivs utvecklingen mot visionen att vara Sveriges bästa dagligvarubolag.



# Affärsmodell

Axfoods affärsmodell bygger på tre processer. Varje liten detalj i processen är betydelsefull för bolagets framgång. Hundratala steg och beslut tas på vägen, från den första leverantörskontakten till dess att varan hamnar i kundens matkasse. Inom alla steg skapas värde för Axfood och dess intressenter.

1

Val av leverantörer, prispförhandling och inköp

Omsorg börjar med sortiment

2

Logistik

Arbeta för en optimal drift

Axfood erbjuder bättre priser och högre kvalitet med gemensam sortiments- och inköpsfunktion. Leverantörer och sortiment bestäms och förhandlas centralt för Axfoods alla butiker. Varje butik har därefter möjlighet att anpassa sitt sortiment efter den lokala efterfrågan.

En effektiv logistik skapar förutsättningar för god och lönsam tillväxt. Andra centrala områden är effektiv energianvändning och hållbara transporter för minskad klimatpåverkan och bättre ekonomi.

## Värdeskapande

### Produkt-/Affärsutveckling

- EMV ska vara kvalitetsmäsigt minst lika bra som välkända varumärken, men med en lägre prisnivå. EMV ska också vara mer hälsosamma och särskiljande.
- Under 2015 moderniserades ett större antal butiker för ökad attraktivitet.
- Under året öppnade nio nya butiker, varav två i för Axfood nya städer. Totalt skapades genom nyetableringarna 223 nya arbetstillfällen.

### Inköp

- Axfood har cirka 1 500 leverantörer, varav 74 procent är bolag registrerade i Sverige. 85 procent av försäljningen avser varor som kommer från dessa svenska bolag.
- Gemensam sortiments- och inköpsfunktion bidrar till större inköpsvolym som möjliggör bra priser och hög kvalitet. Vissa produkter inhandlas genom inköpsorganisationer för ytterligare stärkt förhandlingskraft.

### Lagerhantering

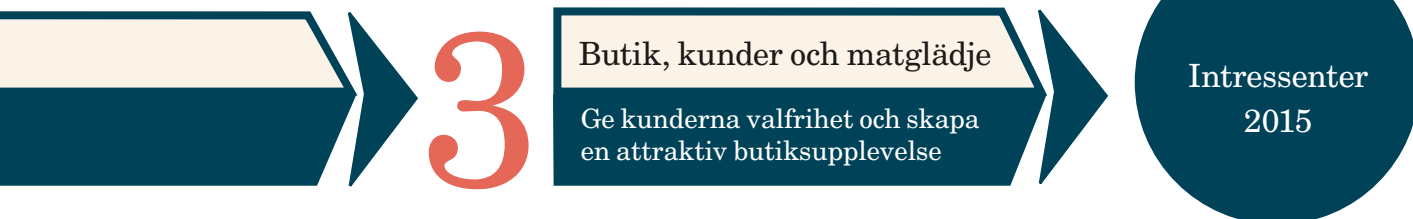
- 1 671 anställda arbetar på sju distributionscentraler.
- Cirka 75 procent av varorna går från leverantör via Dagab till butik, vilket ger bra kontroll och skalfördelar.
- Under 2015 hanterade Dagab cirka 2 miljarder varor och omsatte lagret var elfte dag.

## Hållbarhetsfokus

- Fokus på prisvärda ekologiska eller hälsosamma produkter. Under 2015 breddades EMV-sortimentet med 60 nya ekologiska varor och ett nytt vegetariskt koncept.
- Alla EMV som innehåller kött och kategorierna chark och fisk har i princip ursprungsmärkning.
- EMV-förpackningar ska vara miljövänliga och lätta att återvinna.
- När energiförsörjningen ombesörjs av Axfood används genomgående grön el.
- I inköpsprocessen tillämpar Axfood uppförandekoden, som bygger på nationella lagar och internationellt erkända konventioner.
- I varje steg i inköpsprocessen görs medvetna val utifrån ansvar, kvalitet och pris.

- Miljöpåverkan ska minskas genom att förbättra energieffektiviteten, reducera energi-användningen, ersätta fossila energikällor med förnybara energilag och källsortera avfall.
- Solcellsanläggningen på frys-lagret i Göteborg står för 20 procent av energibehovet under sommaren.
- Axfoods sortiment kvalitets-säkras både genom egna och externa kontroller.





### Butik, kunder och matglädje

Ge kunderna valfrihet och skapa en attraktiv butiksupplevelse

Intressenter  
2015

Viktiga inslag i att skapa inspirerande butiker är bra kundbemötande, färskvarusortiment och butikslayout samt en tydlig hållbarhetsprofil. Kundernas behov och önskemål styr sortimentet. Axfood ska erbjuda kunderna prisvärda produkter, ett brett sortiment och hög innovationsgrad, inte minst inom EMV.

#### Transport

- Varuförsörjningen till butiker sker med 135 egna lastbilar kombinerat med externa åkerier.
- Leveranser sker till cirka 7 000 butiker och kunder runt om i landet.

#### Butik/Företagskund

- Per vecka handlar cirka 3 miljoner kunder på Willys eller Hemköp.
- Genom Axfoods rikstäckande organisation kan effektiva leveranser erbjudas till fristående butiker, inte minst i glesbygden.
- Axfood har 262 butiker i Sverige, från Trelleborg i söder till Kalix i norr, som har 6 154 anställda. Cirka 35 procent av Axfoods medarbetare är under 26 år.

- Egna lastbilar körs idag antingen på biodiesel eller Evolution diesel (40 procent förnybar råvara).
- Med ett nytt fleet management system är ambitionen att bränsleförbrukningen ytterligare ska minskas.
- Sedan 2009 har koldioxidutsläppen minskat med 15 procent per ton transporterat gods. (basår 2009).

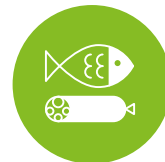
- 2015 installerade Axfood den första solcellsanläggningen på en butik.
- För att minska energiförbrukningen har Axfoods installerat energiövervakningssystem i butikerna.
- Axfood har på eget initiativ infört pant på saftflaskor med förhoppningen om att fler leverantörer ska följa efter.
- Axfood arbetar med att resursoptimera och förebygga matsvinn bland annat genom bättre flödeskontroller, smartare förpackningsdesign och genom att skänka mat.



#### Samhälle

Sociala kostnader  
Pensionskostnader  
Inkomstskatt  
Mervärdesskatt  
Alkoholskatt  
Källskatt

2 528 MSEK



#### Leverantörer

Kostnad för handelsvaror

30 477 MSEK



#### Medarbetare

Löner och ersättningar

3 417 MSEK

Medelantal anställda  
8 803



#### Axfood

Totala investeringar

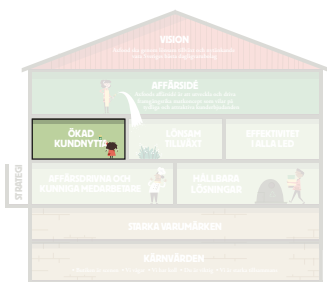
764 MSEK



#### Aktieägare

Utdelning (enligt styrelsens förslag)

1 889 MSEK



# Strategi – kund

## Den bästa kundupplevelsen

Axfood ska erbjuda den bästa kundupplevelsen för respektive konceptets målgrupp och ständigt öka sin kundorientering.

### Kundstrategi:

- Erbjud attraktiva butiker med ett brett sortiment
- Öka innovationsgraden för viktiga varukategorier
- Utveckla kundprogrammen och bli ledande i det digitala kundmötet
- Förbättra lokala och regionala kunderbjudanden
- Underlätta för kunder som vill göra ansvarsfulla val



# 27%

av nettoomsättningen utgjordes av EMV.

### Prioriterade aktiviteter 2016:

- Fortsätta att utveckla det globala, ekologiska, vegetariska och hälsosamma sortimentet
- I större utsträckning erbjuda lokala produkter
- Införa svensk märkning
- Öka andelen riktade erbjudanden i kundprogrammen

### Erbjud attraktiva butiker med ett brett sortiment

Kärnan i strategin för att skapa den bästa kundupplevelsen är att ha attraktiva butiker med ett brett sortiment. Axfood ska erbjuda välskötta och moderna butiker som kunden trivs i och som underlättar inköpen. De senaste åren har både Hemköp och Willys genomfört omfattande moderniseringsprogram. Modernisering och utveckling av butiker sker nu löpande för att säkerställa att kundernas förväntningar på den moderna, inspirerande matbutiken infrias.

Sortimentet är under ständig utveckling och anpassas till kundernas efterfrågan. Axfoods kunder visar till exempel ett ökat intresse för vegetarisk mat och ekologiska alternativ, samtidigt som livsmedlen ska vara prisvärda och av god kvalitet. Både Willys och Hemköp erbjuder idag ett växande ekologiskt sortiment.

Miljö- och hälsomedvetenhet samt oro för rester av bekämpningsmedel driver på efterfrågan på ekologisk mat. Totalt under året uppgick de ekologiska varornas andel av Axfoods försäljning till 5,9 procent. Nedbrutet per butiks-

koncept innebär detta att Willys och Hemköps mål om 5 respektive 8 procent ekologisk försäljning 2015 har uppnåtts.

Axfood gör även kontinuerliga bortval med omtanke om miljö, människa och djur – exempelvis fisk som fått rött ljus av WWF, gåslever, gödkalv och produkter som strider mot företagets värderingar. Axfood prioriterar KRAV-märkt kött eftersom KRAV har de högsta kraven på djurskydd.

### EMV-sortimentet breddas och utvecklas

Den lönsamma satsningen på egna märkesvaror ska vidareutvecklas och sortimentet breddas löpande. Försäljningen av EMV ökade med cirka en procentenhet under året och uppgick till cirka 27 procent av försäljningen, vilket är över koncernens mål på 25 procent.

Det ökade intresset för hälsa och hållbarhet är ett viktigt tema när Axfood fortsätter att utveckla sortimentet av EMV. Befintliga produkter ses över och nya tas fram, exempelvis vegetariska rätter eller ekologiska varor för att möta konsumenternas efterfrågan. Det är även fokus på varor som ska möta konsumenter



med speciella behov som exempelvis laktos- eller glutenintolerans.

I princip alla EMV inom kategorierna fisk, kött och chark har sedan en tid tillbaka varit märkta med information om huvudråvarans ursprung. Ursprungsmärkningen har nu utökats inom bland annat mejeri, ost, torra och konserverade baljväxter, ris och frysta grönsaker. Framöver kommer alla produkter som producerats i Sverige att förses med den svenskmärkning som branschen kommer att lansera under 2016. För att få använda svenskmärkningen måste alla steg i produktionen av kött, ägg och mjölk inklusive förädling och förpackning ha skett i Sverige.

För produkter som innehåller kött pågår arbetet med att djurskyddscertifiera köttråvaran. Utöver detta sker ett arbete för minskad antibiotikaanvändning i djuruppfödningen. Majoriteten av de EMV som innehåller kött produceras av leverantörer som är certifierade i alla delar av förädlingsledet.

### Öka innovationsgraden för viktiga varukategorier

Innovationsgraden i sortimentsutvecklingen ska öka för att möta kundernas efterfrågan på produkter. Idag behövs ett bredare sortiment för att uppfylla kundernas allt mer individualiserade önskemål och preferenser. Det handlar inte bara om olika varumärkens recept, utan även om helt nya smakupplevelser.

För att svara upp mot kundernas önskan om snabbhet utvecklar Axfoods butiker löpande sitt utbud av bland annat måltidslösningar och färdiga rätter. Bröd är en annan varukategori som utvecklas för att förenkla kundens vardag. Axfoods butiker erbjuder i allt högre grad butiksbakat bröd.

Sortimentet ska också i ökad grad vara globalt och anpassat till olika kunders internationella preferenser. Inte minst är det viktigt att anpassa utbudet till det ökande antalet utlandsfödda.

Frukt och grönt är en annan prioriterad varukategori, som får en allt mer framträdande plats i butikerna, vilket ligger i linje med kundernas vilja att äta hälsosam mat. Även fågel och fisk utvecklas i takt med hälsotrenden.

### Utveckla kundprogrammen och bli ledande i det digitala kundmötet

Kedjornas kundprogram utvecklas kontinuerligt och ambitionen är att vara ledande på att möta kunden i de digitala kanalerna. Ett viktigt led i att utveckla kundprogrammen är att öka andelen kundunika erbjudanden. Genom att använda kunskap om vilka inköp kunden brukar göra kan erbjudandena bli individuella och relevanta. Mer information om kundprogrammen finns på sidan 30 (Willys) och sidan 32 (Hemköp).

### Förbättra lokala och regionala kunderbjudanden

För att vara det mest attraktiva valet för varje kundgrupp ska Axfood också fortsätta anpassa och stärka sina erbjudanden till den lokala och regionala efterfrågan – och ta tillvara det utbud som finns från regionala producenter. Det handlar till exempel om att erbjuda produkter från lokala aktörer och att synliggöra dessa i butikerna. Det kan också innebära att ha ett brett utbud av färdiga rätter och varmmatsbufféer i butiker som ligger i områden där detta efterfrågas.

## Hemköp – riktigt reko

Intill Hemköp Torsplan och inne på Hemköp Mall of Scandinavia finns ett lite annorlunda matbutikskoncept. Här erbjuds ett omsorgsfullt utvalt sortiment med bland annat ekologiska, Fairtrade-märkta, glutenfria och laktosfria varor. Vi kallar det för ett riktigt reko koncept – Hemköps rekobutik.

Hemköp har som mål att bli Sveriges mest hållbara varumärke och arbetet har pågått under många år. Närodlat, ekologiskt, hållbara initiativ och att göra medvetna val som sparar vår planet för framtiden är exempel på vad vi menar när vi säger att något är reko.







### Underlätta för kunder som vill göra ansvarsfulla val

Axfood har höga ambitioner på hållbarhetsområdet och det omfattar även att ha en tydlig miljö- och hållbarhetsprofil gentemot kunderna. Kedjorna ska inte bara tillgodose, utan även driva, efterfrågan på miljöanpassade, hälsosamma och säkra livsmedel. Dessutom ska de erbjuda konsumenterna bra information om exempelvis ursprung och innehåll.

För att ytterligare underlätta för kunder att hitta prisvärda ekologiska och hälsosamma produkter lanserades 2015 Hemköps rekobutik med ett omsorgsfullt utvalt sortiment av bland annat ekologiska och vegetariska varor samt Fairtrade-produkter.

Axfood Snabbgross satsade under året på att bli ännu tydligare i sin profil som den medvetna restauranggrossisten. Genom att aktivt berätta om sitt hållbarhetsarbete, bland annat genom kommunikationsinsatser i butikerna, underlättar Axfood Snabbgross kundernas val.

Exempel på beslut som

Axfood fattat de senaste åren är att bara sälja ekologiska bananer på Hemköp, att Garants te och kaffe ska komma från Rainforest Alliance-certifierade odlingar, att all fisk ska ha grönt ljus från WWF till 2020 och att torra Garantvaror som ris och pasta ska vara certifierade enligt gällande IP (integrerad produktion), Global Gap eller liknande standard.

Enligt den väsentlighetsanalys som Axfood genomförde 2015 anser kunderna att de tre viktigaste frågorna ur ett hållbarhetsperspektiv är: bekämpningsmedel och kemikalier, djurskydd samt ursprungsland och spårbarhet. Läs mer i Axfoods Hållbarhetsredovisning 2015.



## Först med pant på saftflaskor

Under 2015 införde Axfood på eget initiativ pant på saftflaskor under varumärket Premier.

Idag är det obligatorisk pant på PET-flaskor och metallburkar med drickfärdig läsk och öl. Däremot inte på flaskor och burkar med ett innehåll av exempelvis koncentrerad saft, juice eller mjölkprodukter. Pantssystemet är ett effektivt sätt att få en hög återvinningsgrad och är bra för såväl klimatet som för minskad nedskräpning.

Axfood är först i Sverige med pant på saftflaskor och förhoppningen är att fler saftproducenter ska följa efter. Panten är en krona.



## Egna märkesvaror (EMV)

### Garant – känt för hög kvalitet

Garant erbjuder varor med minst lika hög kvalitet som den ledande märkesleverantören inom respektive produktkategori, men till ett lägre pris. Garant, som tidigare vunnit flera priser för sin förpackningsdesign, blev under 2015 särskilt uppmärksammat för den höga kvaliteten på produkterna. Varumärket vann ett flertal bäst-i-test. Några av dem presenteras på sidan 37.

Efterfrågan på ekologiska och vegetariska varor fortsätter att vara hög och Garants ekologiska sortiment utökades under året med 60 produkter och omfattade därmed 210 produkter. Garant lanserade också ett helt nytt sortiment med frysta vegetariska produkter.

Dialogen med konsumenter i

digitala kanaler har fortsatt och under året introducerades bland annat #Kära-Garant – en ny serie illustrationer som hyllar roliga, glädjande och ibland även negativa kommentarer som kommer via sociala medier. Illustrationerna och svar på inläggen publiceras på Garants Instagramkonto och syftar till att uppmuntra den värdefulla dialogen med konsumenterna.

Garants hemsida har cirka 19 000 besökare per månad, Garants Facebooksida har över 22 000 fans och Instagramkontot följs av cirka 3 500 personer.

Varumärkesmätningar under året visade hur Garant etablerat sig som ett varumärke som står för prisvärdhet, men också för inspiration och miljömedvetenhet.



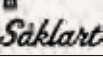
### Eldorado – fortsatt modernisering

Eldorado är varumärket med stark lågprisprofil. Under 2015 justerades sortimentet för att uppnå en jämnare kvalitet och för att än bättre passa kundernas efterfrågan på lågprisprodukter. Designen för Eldorado-produkterna har fortsatt moderniserats. 2016 kommer förpackningarna att vara uppdaterade inom hela sortimentet.

### Fixa – allt bättre inom rengöring

Genom varumärket Fixa erbjuder Axfood produkter inom köks- och städutrustning samt tvätt- och rengöringsprodukter. Utbudet inom Fixa utvecklades under året med nya produkter inom tvätt- och sköljmedel, disktabletter, rengöringsprodukter och hushållsemballage.

### VARUMÄRKEN OCH DESS INRIKTNING

Varumärke	Segment	Antal produkter
	<b>MEDIUMPRODUKTER</b> inom mat. Kvalitet minst som marknadsledaren men lägre konsumentpris.	935 produkter
	<b>MERVÄRDESPRODUKTER</b> som uppfyller ekologiska kriterier för certifiering enligt KRAV och/eller EU-ekologisk märkning.	210 produkter
	<b>MERVÄRDESPRODUKTER</b> inom kroppsvård, tvätt och rengöring, som alla är miljömärkta, parfymfria, astma- och allergimärkta samt klimatkompenserade.	15 produkter
<b>ELDORADO</b>	<b>LÅGPRISPRODUKTER</b> inom dagligvaru- och specialvaror.	770 produkter
<b>fixa</b>	<b>MEDIUMPRODUKTER</b> inom specialvaror och grovkem.	340 produkter

Tabellen omfattar EMV som ägs av Axfood. Exempel på EMV som ägs av inköpsorganisationer, där Axfood är medlem, är European Marketing Distributions Premier, Powerking, Monte Castello och Omega samt United Nordic-märket Smart.

### Definitioner av kategorier inom dagligvaruhandeln:

- LÅGPRIS** – enklare kvalitet och väsentligt lägre pris än marknadsledaren inom respektive produktkategori.
- MEDIUM** – kvalitet minst i nivå med marknadsledaren inom respektive kategori och lägre pris.
- MERVÄRDE** – produkter där någon form av mervärde, till exempel ekologi, premiumkvalitet eller allergivänlighet, adderats till produkterna.

## Gedigen process leder till varor med hög kvalitet

- 1** Axfood beslutar om att ta in en ny EMV i sortimentet.
- 2** Offertförfrågan skickas till ett antal leverantörer med begäran om underlag enligt Axfoods krav och önskemål. Varuprov lämnas in till Axfood.
- 3** Varuproverna testas och tre–fyra leverantörer väljs ut. Dessa får återkomma med nya varuprov som modifierats enligt Axfoods önskemål.
- 4** Varuproven testas på nytt och därefter får – för medium- och mervärdesprodukter – en extern konsumentpanel på 60 personer betygsätta produkterna.
- 5** Inköpsvillkor slutförhandlas och avtal skrivs. Avtalen innehåller såväl inköpsvillkor som villkor kring efterlevnad av Axfoods uppförandekod, bland annat avseende socialt ansvar.
- 6** Produkterna levereras till Dagab som sedan distribuerar till butikerna.

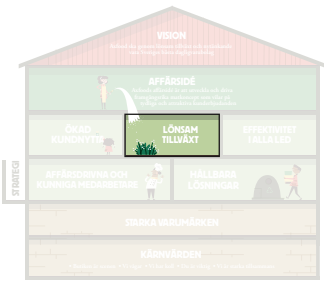




## Havabygget, ÖRKELLJUNGA, SKÅNE

Garants ägg från frigående höns har bland annat värpts av dessa hönor som sprätter omkring och pickar i marken på Havabygget i Skåne. Sedan 2014 har Swedegg med sina cirka 14 000 hönor på gården Havabygget levererat ägg till Axfood.





# Strategi – tillväxt

## Nummer två med tillväxtambitioner

Axfood ska öka marknadsandelen. Genom tillväxt ska Axfood befästa sin position som nummer två på den svenska marknaden, både genom egenägda och handlarägda butiker.

### Tillväxtstrategi:

- Driva organisk tillväxt
- En offensiv etableringstakt
- Växa inom digitala affärer
- Utveckla tjänsteerbjudandet

#### Driva organisk tillväxt

Axfood ska öka försäljningen genom att utveckla driften av kedjor och butiker samt erbjuda konkurrenskraftiga priser.

Både Hemköp och Willys har de senaste åren genomfört omfattande moderniseringsprogram i sina butiker. De nyrenoverade butikerna erbjuder inte bara en miljö som gör att kunderna trivs med att handla där, utan bidrar även till effektivare butiksdrift. Mindre omfattande moderniseringar genomförs nu löpande och även de handlarägda butikerna uppgraderar i allt högre utsträckning sina butiker.

Det nya affärssystemet möjliggör effektivare hantering av varor genom hela värdekedjan, vilket inte bara ökar lönsamheten utan också driver försäljningen genom tillgänglighet och större flexibilitet.

#### En offensiv etableringstakt

Etableringen av nya butiker är en viktig förutsättning för tillväxt. Koncernen har en offensiv etableringstakt med i snitt 5–10 nya egenägda butiker i storstäder och regionala tillväxtområden per år. Både Hemköp och Willys etablerar löpande fler butiker i växande kommuner och i bostads- eller kommunikationsnära lägen. För Hemköp är tillväxtorter och bostadsnära lägen helt centralt, medan Willys i större utsträckning letar butikslägen vid marknadsplatser med goda kommunikationer på orter med tillräckligt stort befolkningsunderlag.

Snabbgross har ett unikt antal butiker i sin nisch, 21 stycken, och ambitionen är att fortsätta expandera. Butikerna ska också moderniseras och i ökande grad bidra till matinspiration.

Under 2015 etablerades nio helt nya butiker i koncernen: tre Hemköp, fem Willys och en Axfood Snabbgross.

Hemköps handlarägda butiker inom 91/9-modellen ska också bli fler och koncernen söker samarbetspartners. Modellen är en finansieringslösning för att butikscheferna ska kunna förvärva en butik. På så sätt uppmuntrar Axfood entreprenörskap. Axfood äger majoriteten av butiken de första åren och efter två år kan handlaren förvärva butiken – och äger den då till 99 procent. De olika ägandeformerna stärker och driver kedjan framåt. Under året övergick en butik till 91/9-modellen.

#### Växa inom digitala affärer

Digitaliseringen påverkar alla delar av dagligvarubranschen, inte minst kundernas önskan att kunna beställa sina varor via digitala kanaler.

Axfood har länge erbjudit e-handel till företagskunder och prioriterat att utveckla den digitala grossistförsäljningen. På konsumentsidan skapade Axfood under 2015 en digital plattform för näthandel i både Willys och Hemköp. Lanseringen kommer att ske under 2016 och omfattar både avhämtning och hemleverans. Konceptet rullas först ut i Stockholm och Göteborg och kommer att begränsas till större städer med potential för att utveckla nödvändiga volymer.

De väl etablerade samarbetena med de ledande matkasseföretagen och e-handelsaktörerna fortsätter att utvecklas och omfattar både färdiga middagslösningar och lösplock.

#### Utveckla tjänsteerbjudandet

Genom att fortsätta satsa på förbutiker med tjänster så som café, spel och post skapas möjligheten att även få fler potentiella kunder.



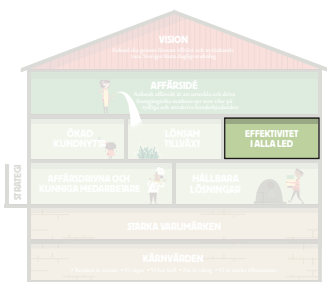
### Prioriterade aktiviteter 2016:

- Lansera e-handel till konsumenter i Stockholm och Göteborg
- Etablera tio nya butiker
- Fortsätta att modernisera främst Hemköpsbutiker
- Erbjud fler butiker enligt 91/9-modellen



Under 2015 levererade Axfood varje vecka artiklar och packade matkassar till flera tusen kunder åt branschens främsta matkasseaktörer, Linas matkasse och Middagsfrid.





# Strategi – lönsamhet

## Effektivitet och kostnadskontroll

Axfood ska vara det lönsammaste bolaget på den svenska dagligvarumarknaden.

### Lönsamhetsstrategi:

- Effektivisera sortimentet
- Öka effektiviteten i logistik- och butiksledet
- God kostnadskontroll

#### Effektivisera sortimentet

Axfood ska ha ett lönsamt sortiment som är attraktivt för konsumenten. För att uppnå det krävs ett genomtänkt, effektivt och långsiktigt arbetssätt.

Kunskap och volyminköp bidrar till lägre inköpspriser för koncernen. Ett effektivt sortiment handlar också om att erbjuda ett väl avvägt utbud av en viss varukategori.

Genom samordnade inköp, medlemskap i de ledande inköpsorganisationerna European Marketing Distribution och United Nordic samt stor kunskap om olika typer av varukategorier är Axfood en stark förhandlingspart med fokus på låga inköpspriser. Den framgångsrika satsningen på EMV bidrar också till att koncernens kedjor kan hålla konkurrenskraftiga priser och skapa ett så lönsamt sortiment som möjligt.

#### Öka effektiviteten i logistik- och butiksledet

Axfoods logistik blir allt mer effektiv och fokus är på möjligheter, försäljning och förenkling. All logistikverksamhet är numera samordnad inom koncernen och sker via Dagab. Dagab erbjuder både storskaliga och flexibla kundunika lösningar och drar nytta av samordningsfördelar, se sidorna 36–37.

Butikernas inköpsgrad via Dagab ska öka och en rad insatser genomförs löpande för att bidra till detta. En ökad inköpsgrad leder till större volymer, vilket bidrar till skalfördelar vid leverantörsförhandlingar, mer effektivt packade transporter och bättre servicegrad till butikerna.

Servicegraden är ett av logistikverksamhetens viktigaste nyckeltal. För 2015 uppgick den till 96,9 procent, vilket är i linje med koncernens mål.

Hanteringen av varor i hela värdekedjan förbättras löpande. Bland annat leder autoorder till att beställningarna effektiviseras och matsvinnet minskas. Samtidigt utvecklas nya lösningar för anpassade varuflöden och för att leverera varor hela vägen ut i butikshyllan.

Även i butikerna sker en ständig utveckling av arbetsmetoder, rutiner, lokaler och utrustning för att öka koncernens lönsamhet. Aktiviteter som prioriteras är att förbättra bemanningsplaneringen och varuplaceringen samt att effektivisera kassaplatserna.

#### God kostnadskontroll

God kostnadskontroll är en viktig del av Axfoods lönsamhetsstrategi. Axfoods nya affärssystem skapar förutsättningar för ökad styrning och god kontroll av hela koncernens värdekedja. Styrningen via affärssystemet finjusteras löpande.

Axfood har idag en god effektivitet, men arbetet med att effektivisera ytterligare kommer fortgå. Koncernen fokuserar fortsatt på att bland annat centralisera och effektivisera administrationen, etablera en kostnadseffektiv IT-förvaltning och minska kostnaden för indirekta material och tjänster.

### Prioriterade aktiviteter 2016:

- Öka användningen av autoorder ytterligare
- Förbättra varu- och bemanningsplanering i butik
- Effektivisera administrationen
- Öka antalet ekologiska och vegetariska produkter inom EMV

### Bättre för kunden med autoorder på kampanjvaror

Axfood-koncernens butiker erbjuder regelbundet kampanjvaror till rabatterade priser. Kampanjerna beslutas centralt av kedjorna och butikerna bestämmer själva flera veckor i förväg hur stora leveranser de vill ha.

För att effektivisera hanteringen använder Axfood numera autoorder (automatiskt genererade beställningar) även för kampanjvaror. Det innebär att varje butik får ett orderförslag

avseende de rabatterade varorna. Den föreslagna ordern verkställs om inte butiken aktivt går in och ändrar i beställningen.

Kampanjvarurutinen har avsevärt förbättrat servicegraden och därmed minskat risken för att butikerna ska stå utan de rabatterade varor som kunderna förväntar sig att de ska kunna köpa.

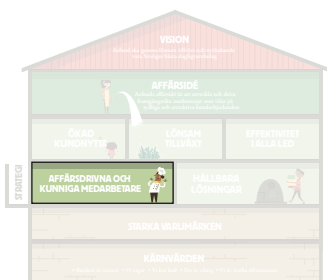




## Tjulsta gård, ENKÖPING, UPPLAND

Per år köper Axfood upp KRAV-fläsk från cirka 5 000 KRAV-grisar, som under uppväxten kan röra sig fritt; beta, böka och gyttjebada. En del av dem kommer från Tjulsta gård som har cirka 80 suggor, vars smågrisar (cirka 2 000) föds upp som slaktgrisar.





# Strategi – medarbetare och organisation

## Stolta och engagerade medarbetare

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

### Medarbetarstrategi:

- Attrahera, behålla och utveckla medarbetare
- Prägla av värderingsstyrt ledarskap, aktivt medarbetarskap och en tydlig Axfoodkultur
- Vara en kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap
- Säkerställa ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer

# 118

medarbetare har sedan starten genomgått Axfoods butikschefstraineeprogram, som i år fyllde 10 år. Flertalet av medarbetarna arbetar kvar inom koncernen. 85 procent av dem har idag en ledarroll.

### Attrahera, behålla och utveckla medarbetare

En god blandning av kompetenser och perspektiv ger fler infallsvinklar och kan på så sätt utveckla Axfoods kunderbjudande.

#### Mångfald & jämställdhet

Axfoods medarbetare speglar mångfalden hos koncernens kunder och alla ska ha samma möjligheter till utveckling.

Koncernen arbetar aktivt med dessa frågor genom allt ifrån obligatorisk rekryteringsutbildning för chefer till att erbjuda ett globalt sortiment i butikerna. Målet är att 20 procent av alla ledare ska ha internationell bakgrund 2020 och att det ska vara en jämn fördelning mellan kvinnor och män på ledande befattningar. 2015 hade 19 procent av Axfoods medarbetare internationell bakgrund och av Axfoods ledare var 30 procent kvinnor. Viktigaste drivkrafterna för ökad mångfald är att arbeta med kultur, attityder och fördomar.

Under 2015 arbetade Axfood för att förbättra interna utbildningar med fokus på tillgänglighet för personer med låg läsförmåga eller dyslexi.

#### Tydliggöra kompetenser och karriärvägar

På Axfood finns det många ställen att göra skillnad på. Styrkan ligger i kollektivet snarare än i en utvald elit. Axfood erbjuder lika möjlig-

heter genom att säkerställa mångfald i processerna. HR-avdelningen ser till att tydliggöra karriärvägar och medarbetarna tar ett aktivt ansvar för sin egen utveckling. Fokus under året har varit att förtydliga kompetensprofiler och kopplingen mellan utbildningsinsatser, roller och möjliga karriärvägar.

#### Successionsplanering

För att nå koncernens ambition om en hög andel internrekrytering och de övergripande mångfaldsmålen arbetar Axfood aktivt med successionsplanering och säkrad ledarförsörjning. Varje ledare inom koncernen är ansvarig för att identifiera potentiella ledare av varje kön och stödja deras utveckling till att ta ett större ansvar inom koncernen. Årligen samlar ledarna systematiskt in namn på de potentiella efterträdarna och ser till att samtliga har en utvecklingsplan.

#### Arbetsgivarvarumärket

Arbetsgivarvarumärket är prioriterat och blir allt starkare, bland annat genom satsningar på mångfald och intern rörlighet, samarbeten med högskolor, dialog i sociala medier och tydlighet kring Axfoods arbete inom hållbarhet.

Under 2015 fördubblades antalet ansökningar till Axfood jämfört med 2014. Dessutom ökade andelen internt sökande per tjänst med





## Utbildningar för alla

Inom Axfood ska alla medarbetare ha samma möjligheter till utbildning. Textunga utbildningar kan vara en stor utmaning för personer med låg läsförmåga. Under 2015 arbetade Axfood därför för att förbättra utbildningarna med fokus på tillgänglighet för personer med låg läsförmåga eller dyslexi.

Utbildningar och utbildningsmaterial har setts över och lämpliga hjälpmedel har tagits fram. Under 2015 utbildades också alla medarbetare på Axfoods personalavdelning för att få ökade kunskaper om läs- och skrivsvårigheter, om hur en text kan göras mer tillgänglig och om vilka hjälpmedel som finns.

### FAKTA

- Dyslexi klassas som en funktionsnedsättning.
- 25 procent av svenskarna har mycket låg eller låg läsförmåga.
- Moderna surfplattor och smarta telefoner har en talsyntesfunktion som kan hjälpa personer med låg läsförmåga.

30 procent. Detta tyder på att insatserna för att öka kännedomen om Axfood som en attraktiv arbetsgivare och för att påvisa karriärvägar inom koncernen har gett resultat.

Genom det ettåriga ungdomstraineeprogrammet Ung i Axfood som startade 2015 gör koncernen en insats mot ungdomsarbetslöshet. Syftet är att väcka ungdomars intresse för handeln, rekrytera duktiga medarbetare och öka kompetensen inom handeln.

### Värderingsstyrt ledarskap, aktivt medarbetarskap och en tydlig Axfoodkultur

Axfood har fem kärnvärden som vägleder hur medarbetarna ska agera, både gentemot varandra och andra. Kärnvärdena gör det lättare att ta rätt beslut och prioritera i det dagliga arbetet. Genom kunskapsöverföring, utbildning och dialog inom koncernen omsätts Axfoods kärnvärden i handling.

Förutom genom kärnvärdena tydliggörs vilket ledarskap som eftersträvas genom en koncerngemensam ledarprofil. Ledarprofilen visar vilka beteenden som bidrar till prestation och önskat utfall. Ledarprofilen används som bas vid både rekrytering, utveckling och bedömning.

Medarbetarundersökningar genomförs vart annat år och nästa undersökning genomförs 2016. Koncernens mål är att uppnå ett nöjd medarbetarindex, NMI, på minst 90. Bench-

mark i branschen är 84, att jämföra med senaste undersökningen som resulterade i 91 för Axfood. Axfood mäter även andelen stolta medarbetare och ambassadörer och här hade koncernen ett resultat som är tre gånger högre än benchmark, 23 jämfört med benchmark på 7.

### En kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap

För att säkerställa en kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap genomför Axfood varje år ett stort antal utbildningsinsatser, som också förmedlar Axfoods kärnvärden.

Axfoodakademien är koncernens centrum för utbildningar och traineeprogram. Akademien utvecklar insatser som stärker kunderbjudandet och tillhandahåller utbildningar för alla medarbetare samt utvecklingsprogram för koncernens ledare.

Under 2015 deltog 1 633 medarbetare i sammanlagt 3 464 utbildningsdagar via Axfoodakademien. Totalt genomfördes 22 olika lärarledda utbildningar vid 111 kurstillfällen. Dessutom genomfördes över 40 000 e-learningkurser.

Under året introducerades ett antal nya utbildningar, bland andra personalplanering för en lönsam butik och grundläggande utbildning i butiksekonomi.



Varje år på Ledarforum delas Guldäpplet ut till den medarbetare som inom respektive värdegrund bäst har levt upp till Axfoods kärnvärde.

### Axfoods kärnvärden:

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



## Prioriterade aktiviteter 2016:

- Införa visseblåsarsystem
- Fortsätta arbeta med successionsplanering
- Erbjuder praktik för ungdomar och personer med mångkulturell bakgrund
- Stärka Axfood som attraktiv arbetsgivare
- Fokusera på att sänka sjukfrånvaron
- Rekrytera till nytt koncerntraineeprogram (genomförs 2017)



### Ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer

Ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer bidrar till att förebygga ohälsa och minska sjukfrånvaron. Det skapar också en effektiv koncern och en attraktiv arbetsgivare.

Ett flertal satsningar för att minska sjukfrånvaron genomfördes under året. En ny rehabiliteringsutbildning och en ny utbildning om psykosocial ohälsa togs också fram och samarbetet med företagshälsovården förbättrades. En ny koncerngemensam policy för arbetsmiljö och hälsa fastställdes och sjukstatistik och uppföljning till chefer förbättrades.

### Nytt HR-system

Axfood blev 2015 först i Sverige med att införa en helhetslösning för ett nytt och digitalt baserat personalsystem, SAP SuccessFactors. 13 000 medarbetare finns i ett molnbaserat system som bygger på självbetjäning och som anpassats efter hur man arbetar i butik, lager och kontor inom Axfoods olika bolag. Digitalisering av HR-processer möjliggör att Axfoods arbete med personalrelaterade frågor kan bli mer effektivt och flexibelt, samtidigt som Axfood kan marknadsföra sig som en engagerad och attraktiv arbetsgivare.

Genom standardiserade rekryterings-tjänster säkerställs att alla kandidater får god återkoppling och hanteras på samma respektfulla sätt.

## Detaljer om hållbarhet presenteras i Axfoods hållbarhetsredovisning 2015

Axfoods ambition är att vara ledande inom hållbarhetsområdet och vara en föregångare både inom nya arbetssätt och tekniska lösningar. Hållbarhetsfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet och utgör en central del i koncernens strategi.

Koncernens hållbarhetsprogram redovisas detaljerat i hållbarhetsredovisningen för 2015. Där redogörs också för prioriteringar

och utfall av mätningar av viktiga nyckeltal. Hållbarhetsredovisningen presenterar också resultatet av den väsentlighetsanalys som bolaget genomförde 2015 samt beskriver hur Axfood ser på samspelet med sina intressentgrupper: kunder, medarbetare, miljö, leverantörer, samhälle och ägare. De frågor som intressenterna ser som viktigast är vägledande för hållbarhetsarbetet.





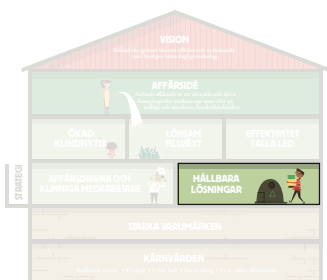


## Gården Hvanstrup,

HIMMERLAND, DANMARK

På den bördiga åkermarken i Himmerland, Danmark, växer en del av de cirka 100 000 ton potatis som det går åt att tillverka de drygt 180 000 påsar av Gräddfil & Ramslök som Axfood säljer per år. Chipsen tillverkas med varsam hand av Svenska Lantchips utanför Södertälje, som också tillverkar andra smaker av Garants chips.





# Strategi – hållbar utveckling

## Bäst i branschen

Axfood har en tydlig målsättning inom hållbarhet – att vara och uppfattas som bäst i branschen. Detta kräver ett långsiktigt, systematiskt arbete och att aktiviteterna löpande följs upp, utvärderas och utvecklas.

### Hållbarhetsstrategi:

- Vara en föregångare för att minska klimatpåverkan
- Säkerställa god kontroll av leverantörskedjan
- Vara en aktiv och ansvarstagande samhällsaktör



### Axfood ska vara klimatneutralt 2020!

#### Föregångare för att minska klimatpåverkan

Att minska verksamhetens klimatpåverkan är en central del av Axfoods strategi för hållbar utveckling. Koncernen ska både arbeta aktivt med beprövade åtgärder och vara en föregångare när det gäller att testa nya tekniska lösningar inom den egna verksamheten. De mest relevanta miljöaspekterna är energiförbrukning, transporter och materialflöden. Miljöarbetet bedrivs systematiskt och bidrar till kontinuerliga förbättringar. Det övergripande målet för koncernens klimatpåverkan är att vara klimatneutral till 2020 och att den egna klimatpåverkan ska minska med 75 procent. Från 2009 fram till 2014 har Axfood minskat klimatpåverkan med 52 procent. Förändringen bromsades av att ett fåtal butiker inte kan tillämpa Axfoods centrala elavtal med grön el då de är låsta av gemensamma elavtal i till exempel köpcentrum. 2015 års utfall är beroende av residualmixen som publiceras senare under 2016.

#### Energianvändning

Axfoods butiker har idag elövervakningssystem för att systematiskt kunna mäta och följa elförbrukningen. Löpande sker åtgärder för att minska energianvändningen och vid ombyggnad och nybyggnad av butiker är fokus på energieffektivitet stort.

Koncernens mål var att till 2015 minska energianvändningen i koncernens lokaler med 25 procent per kvadratmeter jämfört med 2009. Målet uppnåddes inte, men Axfood lyckades minska energiförbrukningen med 15,4 procent. Den högre försäljningen liksom en större andel färskvaror hade en negativ effekt på elförbrukningen.

#### Transporter

Varje dag förflyttar Axfood stora varuflöden som kräver noggrann transportplanering.

Klimatpåverkan av transporter minskas med hjälp av ruttplanering, fyllnadsgrad, utbildning av förare inom eco-driving samt användande av förnyelsebara bränslen. Dessutom strävar Axfood efter att minska antalet

resor genom att erbjuda alternativa mötesformer, exempelvis digitala mötesplattformar

Under 2015 har Dagab minskat koldioxidutsläppen från egenägda lastbilar med 15,4 procent per ton gods.

#### Materialflöden

För att öka materialåtervinningen källsorterar alla butiker, lager och kontor många olika fraktioner. Alla lager och egenägda butiker arbetar med långtgående källsortering och förbättrar sin lönsamhet när det gäller försäljning av avfallsfraktioner till materialåtervinning.

#### God kontroll av leverantörskedjan

Det sociala ansvaret handlar dels om att främja goda villkor för de som producerar eller på annat sätt arbetar med de varor koncernen säljer, dels om att ha kontroll på att leverantörer uppfyller Axfoods krav på omsorg om människor, djur och miljö.

#### Socialt ansvar

Axfood har höga krav på leverantörer och genomför ett omfattande kontrollarbete i länder med höga hållbarhetsrisker. Leverantörerna måste bland annat visa att de har ett systematiskt arbete för att följa Axfoods uppförandekod.

Under 2015 har koncernen skärpt rutinerna vid bedömningar av leverantörer. Alla nya leverantörer från länder med höga hållbarhetsrisker ska graderas utifrån risknivå och godkännas av Axfood. Vid EMV-inköp i riskländer eller inom riskkategorier är leverantörsbedömningar utifrån hållbarhetsaspekter tidigt en del av urvalsprocessen.

Genom Business Social Compliance Initiative, BSCI, stärker Axfood sitt arbete för förbättrade villkor i leverantörsledet. Under 2015 genomfördes 48 sociala revisioner, både i egen regi och genom BSCI. Under 2015 har ett antal leverantörer i riskländer gått BSCI:s eller andra utbildningsprogram om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och hållbarhet. Senast 2016 ska Axfood ha säkerställt att leverantörerna förbättrar sina uppfyllelser av BSCI:s krav på arbetsvillkor.

### Ursprungsmärkning

Grunden för ett ansvarsfullt arbete med varor är att ha kontroll på deras ursprung. Dessutom efterfrågas det av kunderna. Därför ska alla EMV ha information på förpackningen om huvudråvarans och eventuellt köttets ursprung. I princip uppfyller alla EMV inom kategorierna kött, fisk och chark produkter detta, liksom ett stort antal produkter inom övriga kategorier. Ursprungsmärkningen förbättras successivt.

### Hållbar produktion av soja och palmolja

Axfood medverkar till en mer hållbar produktion av palmolja och soja. Sojacentifikat köps både för den soja som ingår i varorna och den indirekta förbrukningen i form av foder. Från och med 2015 köps certifikat för all soja som direkt eller indirekt används inom EMV.

När det gäller palmolja ersätts den med andra vegetabiliska oljor eller så köps certifikat för den mängd som ingår i EMV. I de fall palmolja används har Axfood dessutom målet att oljan ska vara hållbarhetscertifierad. Under året uppnåddes målet för alla Garants produkter.

### Aktiv och ansvarstagande samhällsaktör

Tillsammans med ideella organisationer och andra aktörer i näringslivet arbetar Axfood långsiktigt med frågor gällande miljö, hälsa, utsatta människor och livsmedel.

Som en av grundarna till klimatnätverket Hagainiatiivet arbetar koncernen för att minska näringslivets utsläpp, lyfta klimatfrågan och påverka politiken.

Inom branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel bedrivs frågor med koppling till hela dagligvarubranschen så som standarder och hur EU-lagstiftning ska implementeras i Sverige.

Axfoods kedjor har också långsiktiga partnerskap med ett antal ideella organisationer och genom aktivt deltagande i UNICEF:s Corporate Network for Children's Rights bidrar koncernen till att barnrättsprinciperna för företag implementeras.

Axfood har vidare löpande dialog med olika intresseorganisationer inom hållbarhetsfrågor, exempelvis Naturskyddsföreningen, WWF, Greenpeace, Fair Trade Center, Sveriges Konsumenter, Djurskyddet i Sverige och Djurens Rätt.

Inom välgörenhet arbetar Axfood långsiktigt med bland andra Rädda Barnen, SOS Barnbyar och Svenska Naturskyddsföreningen.

Under året har Hemköp initierat eller aktivt deltagit tillsammans med välgörenhetsorganisationer i flertalet hjälpsatser som rör EU-migranter och ekonomiskt utsatta i Sverige. Axfood tog under året också initiativ för att skapa bättre förutsättningar för nyanländas etablering i Sverige. Willys, Hemköp, Axfood Närlivs och Dagab kommer att erbjuda jobb eller praktik till minst 100 nyanlända flyktingar inom de närmaste tre åren.

### Välgörenhet istället för svinn

Under året implementerades projektet "Välgörenhet istället för svinn" som bland annat omfattar en strukturering av samarbetet med välgörenhetsorganisationer som tar hand om överbliven mat från butikerna.

I december öppnade Axfood tillsammans med Stockholms Stadsmission Nordens första sociala matbutik. Butikens syfte är att minska onödigt matsvinn och på samma gång ge människor i ekonomisk utsatthet möjlighet att köpa mat till ett mycket lågt pris.



## Prioriterade aktiviteter 2016:

- Krav på minskad användning av bekämpningsmedel
- Implementera nya strategier för levnadslöner och korruption bland leverantörer
- Intensifiera arbetet med energieffektivisering
- Reducera matsvinn, både inom Axfood och hos konsumenter
- Fortsatt arbete med ursprungsmärkning av varor
- Skärpta krav på djuromsorg
- Fokus på solcellsanläggningar på butikstak.
- Erbjuder jobb eller praktikplats till nyanlända

## Matmissionen har öppnat – Nordens första sociala matbutik

Axfood grundande under 2015 Nordens första sociala matbutik, tillsammans med Stockholms Stadsmission. Butiken heter Matmissionen, ligger i Stockholm och ägs och drivs av Stockholms Stadsmission. Axfood bistår med livsmedel, finansiering och kunskap.

Butiken är öppen för alla, men människor som lever i ekonomisk utsatthet har möjlighet att söka medlemskap och handla till en tredjedel av normalt butikspris. Matmissionen ger även möjlighet för personer som står utanför arbetsmarknaden att få arbetsträna.

Alla produkter som säljs i butiken är donerade från dagligvaruhandeln och livsmedelsindustrin som av olika skäl inte kan sälja dessa i vanliga butiker. På så vis bidrar Matmissionen till Axfoods klimatarbete genom att minska miljöpåverkan som en följd av minskat matsvinn i butik. Butikens mål är att ta tillvara över 200 ton överskottsmat under 2016.

Sociala matbutiker finns sedan flera år tillbaka i flera länder i Europa och har blivit ett uppskattat socialt inslag.



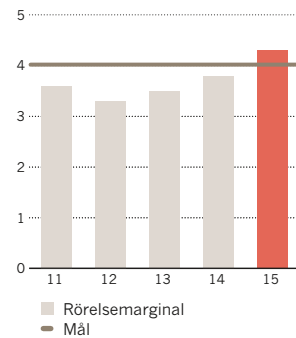
# Mål och måluppfyllelse

## Strategiska mål

### Finansiella mål



Rörelsemarginal, %



**Mål:**

Långsiktigt ska rörelsemarginalen uppgå till 4 procent.

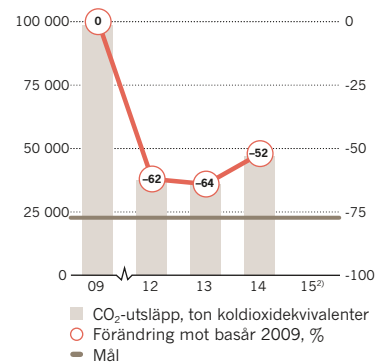
**Utfall:**

Under 2015 uppnåddes det långsiktiga målet då rörelsemarginalen uppgick till 4,3 procent.

### Miljömål



Klimatpåverkan – koldioxidutsläpp<sup>1)</sup>



**Mål:**

Axfood ska vara klimatneutralt 2020. Klimatpåverkan från den egna verksamheten ska minska med 75 procent till 2020 (basår 2009).

**Utfall:**

Från 2009 fram till och med 2014 har Axfood minskat klimatpåverkan med 52 procent.

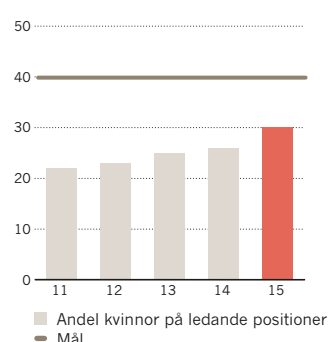
<sup>1)</sup> Genom bättre datainsamling har historiska siffror justerats jämfört med Hagainitiativets klimatbokslut.

<sup>2)</sup> 2015 års utfall är beroende av residualmixen som publiceras senare under 2016.

### Mål för medarbetare



Jämställdhet, %



**Mål:**

Axfood ska långsiktigt uppnå jämn könsfördelning på ledande positioner, det vill säga att män och kvinnor är representerade inom spannet 40–60 procent.

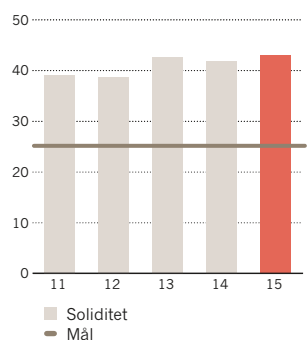
**Utfall:**

Axfood möter det långsiktiga målet på mellanchefsnivå, bland övriga ledande befattningar är utfallet under målet.



Axfoods strategiska mål bygger på lönsam tillväxt, ett aktivt arbete med miljöfrågor och engagerade medarbetare som speglar mångfalden i samhället.

#### Soliditet, %



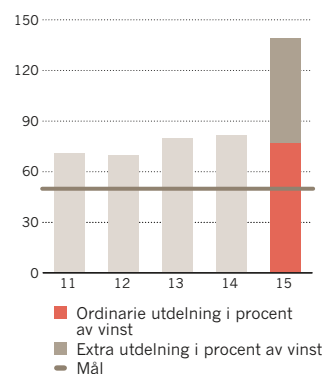
#### Mål:

Soliditeten ska uppgå till minst 25 procent under alla kvartal.

#### Utfall

Soliditeten uppgick under 2015 till 43,0 procent och målet uppnåddes under varje kvartal.

#### Utdelning i procent av vinst, %



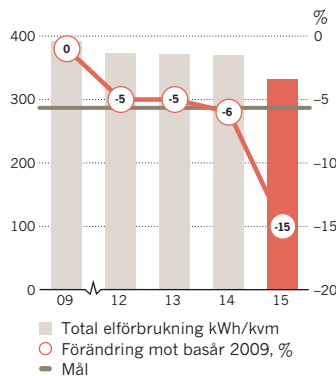
#### Mål:

Axfoods utdelningspolicy har som mål att utdelningen till aktieägare ska vara minst 50 procent av resultatet efter skatt.

#### Utfall

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning om 5,00 kr (4,25) per aktie, vilket motsvarar 77 procent av årets resultat efter skatt. Dessutom föreslås en extra utdelning om 4,00 kr (-). Den totala utdelningen motsvarar 139 procent av resultatet efter skatt.

#### Elförbrukning



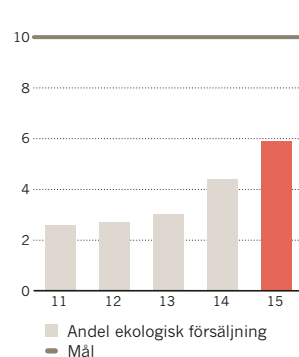
#### Mål:

Axfood ska minska sin energianvändning med 25 procent per kvm till 2015 (basår 2009).

#### Utfall:

Axfood minskade energi-användningen med 15,4 procent. Därmed uppnåddes inte målet på 25 procent främst på grund av den högre försäljningen och en högre andel färskvaror.

#### Andel ekologisk försäljning, %



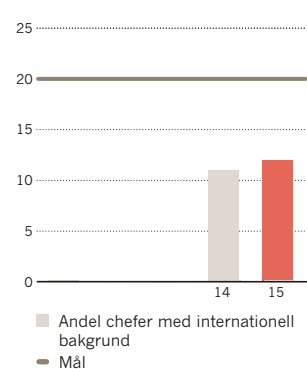
#### Mål:

Den ekologiska andelen av nettoomsättningen ska 2020 uppgå till 10 procent.

#### Utfall:

2015 uppgick den ekologiska andelen till 5,9 procent. Hemköps andel uppgick till 8,1 procent och Willys andel till 5,2 procent.

#### Mångfald<sup>3)</sup>, %



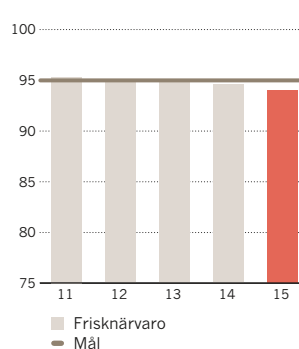
#### Mål:

Senast 2020 ska 20 procent av Axfoods chefer ha internationell bakgrund.

#### Utfall:

Under 2015 hade 12 procent av Axfoods ledare och 19 procent av medarbetarna internationell bakgrund och inom koncernen talas fler än 30 språk.

#### Frisknärvaro, %



#### Mål:

Frisknärvaron bland Axfoods medarbetare ska vara minst 95 procent.

#### Utfall:

Under 2015 uppgick frisknärvaron till 94 procent.

<sup>3)</sup> Siffrorna gäller mätning i början av året.



# Willys

## Stark försäljning och framgångsrik utveckling av sortiment och butiker

2015 blev ett mycket starkt år för Willys. Försäljningen ökade med 6,4 procent – både tack vare att trogna kunder handlade mer och genom att nya kunder hittade till butikerna. Rörelseresultatet ökade med 3,0 procent. Kedjan fortsatte att ta marknadsandelar trots hård konkurrens på marknaden.

## WILLYS

### 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 matvarukedja. Det ska vi uppnå genom att ge våra kunder branschens bästa bemötande och en positiv butiksupplevelse.

### 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 lågpriskedja, med 194 helägda butiker, varav:
  - 144 Willys.
  - 50 Willys Hemma.
- Willysbutikerna återfinns över hela landet.
- Butikernas säljyta:
  - Willys är 1 100–4 700 kvadratmeter med cirka 9 000 artiklar.
  - Willys Hemma är 300–1 200 kvadratmeter med cirka 5 000 artiklar.

Nio butiker slog upp portarna under året. Av dessa var fem nyetableringar och fyra var befintliga butiker som flyttade till nya lokaler. Vid årsskiftet 2015/16 fanns totalt 144 Willys och 50 Willys Hemma.

Willys ambition är att fortsätta växa i hela Sverige med målet att finnas där kunderna finns. Det innebär att butiker etableras dels på orter med hög tillväxt, så som storstadsregionerna och Mälardalen, dels i medelstora städer med ett tillräckligt stort kundunderlag. Butikslägena ska vara i anslutning till handelsplatser, trafikleder, kollektiva kommunikationer eller bostadsområden.

Förutom låga priser och ett attraktivt sortiment, är de moderna butikerna en viktig förklaring till den ökade försäljningen. Efter de senaste årens omfattande moderniseringar har Willys butiker som både är tilltalande och lätta att hitta i.

### Ett sortiment för alla – även ekologiskt

En viktig framgångsfaktor för Willys är att hitta rätt balans i sortimentet. Genom att erbjuda ett väl avvägt sortiment av populära produkter inom alla kategorier blir det enkelt för kunden att handla. Frukt och grönt fortsätter vara en central del av sortimentet och under året genomfördes även stora satsningar på kött – köttavdelningarna byggdes om och sortimentet utvecklades.

Willys har också en hög ambitionsnivå inom ekologiska varor. För att göra ekologiskt valbart även för de prismedvetna satsar Willys på prisvärd ekologisk vardagsmat. Målet är att erbjuda ekologiska alternativ till samma pris som motsvarande konventionellt producerad vara. Drygt 100 nya ekologiska varor lanserades i kedjans sortiment under 2015. Det innebär ett utbud på cirka 600 ekologiska varor i början av 2016. Inriktningen är breda volymprodukter, så som pasta, köttbullar, pålägg och bröd under mottot "eko för alla".

I Sverige ökade den ekologiska försäljningen med 40,2 procent under 2015, medan motsvarande ökning på Willys var 44,1 procent. Willys ekologiska försäljningsandel är fortfarande något lägre än branschsnittet på 6,6 procent, men Willys andel fortsätter att öka och uppgick 2015 till 5,2 procent.

### Effektiv styrning och stordriftsfördelar

För att kunna erbjuda låga priser måste man ha låga kostnader. Det kräver daglig uppföljning och ett konsekvent, långsiktigt arbete i stora som små frågor. Tack vare att alla Willysbutiker är egenägda kan butikerna ha gemensamma butikskoncept, arbetsmetoder och policies, vilket skapar en effektiv organisation.

### Willys+ alltmer kundanpassat

Framgångarna för kundprogrammet Willys+ fortsatte, vilket bidrog till ökad försäljning.





## Ekologiskt ska inte vara dyrare

Intresset för ekologisk mat ökar snabbt. Men många känner sig fortfarande tvungna att välja bort ekologiska varor på grund av priset. Det vill Willys råda bot på.

Under 2015 inledde kedjan en satsning på prisvärd ekologisk vardagsmat. Målet är att erbjuda ekologiska alternativ till samma pris som motsvarande konventionellt producerad vara. Genom att rikta in sig på breda vardagsprodukter, göra större inköp och ha färre mellanhänder, har Willys kunnat lansera flera nya ekologiska alternativ, till priser som i många fall är på samma nivå som konventionellt producerade varor. Drygt 100 nya ekologiska varor introducerades i kedjans sortiment under 2015.

Antalet kunder inom programmet ökade och uppgick till 1,8 miljoner i slutet av 2015. Willys+ kundernas andel av försäljningen ökade under året. Kundprogrammet utvecklas löpande och erbjuder i allt högre grad kundanpassade erbjudanden som skräddarsys baserat på vad kunden brukar handla.

### Stöd till barn på flykt anammades av kunderna

Willys samarbete med Naturskyddsföreningen och Rädda Barnen fortsatte under året.

Samtliga Willysbutiker uppfyller kraven för en av de tuffaste miljömärkningarna på den svenska marknaden, Naturskyddsföreningens "Bra miljöval". Det kräver bland annat att butikerna har ett bra sortiment av ekologiska varor, undviker särskilt miljöfarliga varor samt arbetar med energieffektivisering och källsortering.

I de flesta Willysbutiker kan kunderna skänka sina pantpengar till Rädda Barnen genom att välja gåvo-knappen på pantautomaterna. Totalt har cirka 14 miljoner kronor samlats in via automaterna sedan 2009. Under september, oktober och december 2015 dubblade Willys varje krona som skänktes via gåvo-knappen, till stöd för Rädda barnens arbete med barn på flykt. Detta ledde till att 40 procent mer skänktes jämfört med en vanlig månad. Totalt skänkte kunderna cirka 2,9 miljoner kronor under 2015 och Willys sköt till 900 000 kronor efter att ha dubblat panten i september, oktober och december.

Willys har också beslutat att utöka samarbeten med välgörenhetsorganisationer på lokal basis för att skänka varor som inte längre är möjliga att sälja och därmed annars skulle ha slängts.

### Framtida utmaningar och prioriteringar 2016

Willys utmaning framöver är att fortsätta öka försäljningen trots den hårda konkurrensen. Expansionen fortsätter och planen är att öppna fler nya butiker under 2016. Inom befintliga butiker kommer bland annat arbetet med sortimentsutveckling vara i fokus. Det digitala erbjudandet kommer att förstärkas under 2016, dels genom än mer kundanpassade erbjudanden via kundprogrammet Willys+, dels genom lanseringen av ett e-handelserbjudande

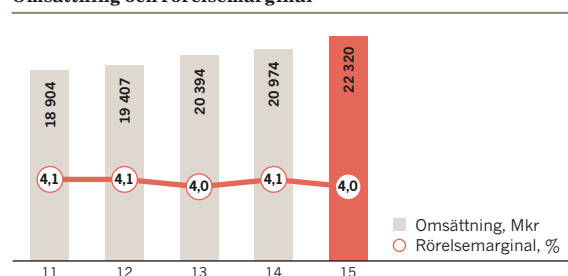
i utvalda städer. E-handelssatsningen kommer att utvärderas löpande under 2016.

Strategin är att fortsätta erbjuda Sveriges billigaste matkasse. Dessutom är det av strategisk vikt att utveckla ett effektivt sortiment med mycket färskvaror och hög andel ekologiska varor, skapa bra butiksoplevelser, bjuda på ett trevligt kundbemötande och ha en tydlig profil som en hållbar och ansvarstagande dagligvarukedja.

# 1,8

miljoner kunder i Willys+.

### Omsättning och rörelsemarginal



### Nyckeltal

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	22 320	20 974
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	4,4	0,3
Rörelseresultat	896	870
Rörelsemarginal, %	4,0	4,1
Egenägda butiker, antal	194	191
Medelantalet anställda under året	4 464	4 255
Andel EMV, %	29,1	28,2





# Hemköp

## Rekord för både försäljning och resultat

Framgångarna för Hemköp fortsatte 2015. Kedjan satte nya rekord för både försäljning och resultat. Kunder och medarbetare trivs i de moderna och tilltalande butikerna, samtidigt som det attraktiva och prisvärda sortimentet blir alltmer känt. Visionen om att vara ortens mest omtyckta matbutik blev under 2015 verklighet på allt fler orter.

## Hemköp

### Affärsidé

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

### Vision

Ortens mest omtyckta matbutik.

### Mission

Vi skapar matglädje varje dag.

### Kundstruktur

Hemköpsbutikernas lägen i städer och bostadsområden gör att kunderna handlar oftare. Kunderna söker inspiration och ett brett och prisvärt sortiment med en hög andel färskvaror. De är aktiva kunder som tycker om god mat och är måna om sin hälsa och miljön.

### Butiksfakta

- Hemköps butiker återfinns i centrala lägen i stadskärnor och bostadsområden.
- Butikernas säljtor varierar från 400 till 4 000 kvadratmeter.
- Antalet artiklar i butik är cirka 10 000–12 000.
- Hemköpskedjan hade vid årets utgång totalt 179 butiker varav 68 butiker var egenägda.

Försäljningen i Hemköps butiker ökade med 6,8 procent och rörelseresultatet ökade med 12,2 procent. Utvecklingen var stark i hela landet. De senaste årens moderniseringar har resulterat i att allt fler kunder upptäcker att butikerna är lätta att handla i, att sortimentet håller hög kvalitet och är prisvärt. Hemköp hade vid årsskiftet cirka 0,8 miljoner kunder i bonusprogrammet.

Försäljningen av EMV fortsatte öka och produktutvecklingen för främst Garant var mycket framgångsrik. Bland Hemköps kunder är singel- och tvåmånshushåll i tätort överrepresenterade. Dessa kunder efterfrågar i hög utsträckning ekologisk och vegetarisk mat. Garants utvecklade vegetariska sortiment har därför tagits emot mycket väl i Hemköps butiker. Hemköps försäljningsandel av ekologiska varor är 8,1 procent, vilket är högre än branschgenomsnittet på 6,6 procent.

### Olika ägandeformer är en styrka

Den årliga kundundersökningen visar att kunderna känner allt större förtroende för att Hemköp är en prisvärd butik, vilket är en viktig faktor för fler och större inköp. Årets undersökning visade också att den totala kundnöjdheten har ökat. Kunderna uppskattar särskilt Hemköps personal, sortiment och butikslägen.

Hemköpskedjan bestod vid slutet av 2015 av 68 egenägda butiker och 111 handlarägda. De olika ägandeformerna stärker och driver kedjan framåt. En butik gick under året över till ägandeformen 91/9, en finansieringslösning för att butikschefen ska kunna köpa en butik. Modellen innebär att butikschefen initialt äger 9 procent med option på att förvärva upp till 99 procent av bolaget. I början av 2016 omvandlades den första butiken full ut, det vill säga att Axfood endast äger 1 procent.

## Hemköp på plats i Sveriges största galleria

Den 12 november slog gallerian Mall of Scandinavia upp portarna utanför Stockholm. Här erbjuds det bästa inom mode, sport, inredning, teknik – och mat. Hemköp öppnade samtidigt en 2 300 kvadratmeter stor butik.

Hemköp Mall of Scandinavia är en matbutik utöver det vanliga. Sortimentet utgår från vardagens basvaror och säsongens bästa råvaror – till ett bra pris. I de manuella diskarna finns utbildade kockar, kallskänkor, konditorer och matinspiratörer. Särskilt stor vikt har lagts vid att

erbjuda en attraktiv varmmatsbuffé, för att möta efterfrågan på bra luncher till de många personer som arbetar i gallerian och Arenastaden. Även cateringutbudet för både vardag och fest är omfattande.

Unikt för Hemköp Mall of Scandinavia är en helt ny avdelning för skönhetsprodukter samt en avdelning med Hemköps rekoprodukter som erbjuder ett omsorgsfullt utvalt sortiment av främst ekologiska och vegetariska varor samt Fairtrade-produkter.

## Riktat stöd till EU-migranter och barn på flykt

Hälften av alla flyktingar runt Medelhavet är barn. Hemköp valde därför att styra om de medel som doneras via butikernas pantautomater till SOS Barnbyars katastroffond – och dubblerade samtidigt summan som skänktes under september och oktober. 1,1 miljoner kronor samlades in under året, varav 0,5 miljoner kronor under september och oktober. Av dessa sköt Hemköp till 0,25 miljoner kronor.

Nytt för 2015 är också att Hemköp och Hemköps kunder stödjer ett projekt med SOS Barnbyar och Stockholms Stadsmission, som ska ge rumänska EU-migranter och deras barn det långsiktiga stöd som krävs för att föräldrar och barn ska kunna återförenas i Rumänien. Målet är att hitta en transnationell modell som hjälper och stärker dessa utsatta personer, så att föräldrarna ska kunna stanna med sina barn i Rumänien.

För åttonde året i rad stödde Hemköp även SOS Barnbyar i deras arbete för utsatta barn i Ukraina. En annan välgörenhetsorganisation som Hemköp stödjer är WWF.



Sju egenägda butiker moderniserades under 2015 och allt fler handlarägda butiker väljer också att investera i sina butiker för att öka försäljningen. De moderna butikerna gör att Hemköp kan leva upp till kundernas krav på en inspirerande miljö som andas matglädje. Moderniseringarna skapar också bra förutsättningar för en mer hållbar verksamhet genom energieffektivitet, källsortering och återvinning.

### Premiär för Hemköps rekobutik på Torsplan

Tre nya butiker öppnade under året: i Mall of Scandinavia utanför Stockholm, Skövde och Kävlinge. På Torsplan slog också den första Hemköp rekobutiken upp portarna i maj.

Hemköps rekobutik är ett unikt koncept med ett omsorgsfullt utvalt sortiment av bland annat ekologiska och vegetariska varor samt Fairtrade-produkter. Rekoavdelningen finns också i Mall of Scandinavia och gör det lättare för kunder att hitta prisvärda ekologiska och hälsosamma produkter.

### Framtida utmaningar och prioriteringar 2016

Hemköp ska fortsätta att stärka och förtydliga sin position som en modern, hållbar och prisvärd dagligvarukedja samt fullfölja insatserna för att bli ledande inom kundbemötande. De närmaste åren ska verksamheten utvecklas varsamt. Det är centralt att säkerställa ett bra genomförande ända ut till konsumenten

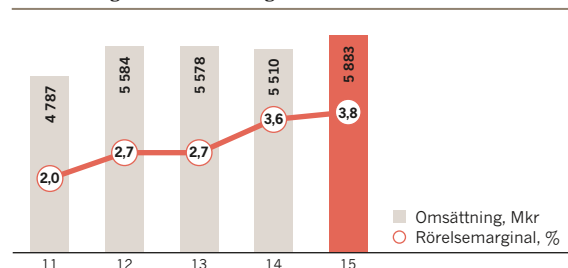
och att prioritera processer för ett långsiktigt hållbart arbetssätt. En noggrant genomförd strategi ska säkerställa att kedjan fortsätter ta marknadsandelar. Under 2016 kommer även nya Hemköpsbutiker att öppnas.

Modernisering, sortimentsanpassning, kundrelationer och god kostnads kontroll fortsätter att vara i fokus.

Hemköps ambition är att bli det mest hållbara varumärket i dagligvarubranschen och ett steg på vägen har varit etableringen av rekobutiken. Fler initiativ kommer att tas för att stärka hållbarhetsprofilen. Under 2016 ska Hemköps digitala satsning intensifieras. Hemköp kommer lansera e-handel på utvalda orter och utveckla kundprogrammerade personifierade erbjudanden och riktade evenemang.



### Omsättning och rörelsemarginal



### Nyckeltal

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	5 883	5 510
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	5,0	2,3
Rörelseresultat	221	197
Rörelsemarginal, %	3,8	3,6
Egenägda butiker, antal	68	68
Medelantalet anställda under året	1 745	1 683
Andel EMV, %	21,4	20,3





# Axfood Närlivs

## Stark utveckling och fokus på kund och sortiment

Axfood Närlivs redovisade en ökad omsättning och ett starkt resultat för 2015. Försäljningen ökade med 8,4 procent och rörelse-resultatet uppgick till 200 miljoner kronor. Utvecklingen för Axfood Snabbgross var särskilt stark. Gemensamt för alla enheter inom Axfood Närlivs är att 2015 präglades av ett ökat fokus på marknads- och sortimentsutveckling.

### Axfood Närlivs är organiserat i tre affärsområden:

- **Axfood Närlivs Detaljhandel** riktar sig till fria handlare inom marknadskoncepten Tempo och Handlar'n.
- **Axfood Närlivs Servicehandel** vänder sig till stora kedjor inom servicehandeln som bensinbolag, 7-Eleven och Pressbyrån, samt till fria servicehandlare och marknadskonceptet Direkten.
- **Axfood Snabbgross** är ett dotterbolag med 21 cash and carry-butiker för framför allt restauranger, snabbmatställen och caféer samt levererar till ledande matkasselverantörer.

Logistikverksamheten överfördes under 2015 till Dagab, vilket medförde en renodling av uppdraget för Axfood Närlivs. Affärsområdet arbetar nu fokuserat för att bli tydligare som marknadsbolag.

### DETALJHANDEL OCH SERVICEHANDEL – STARKT ÅR FÖR VÄLKÄNDA KEDJOR

Axfood Närlivs säljer till alla de ledande bensinbolagen (så som Statoil, OKQ8, Preem, Shell och EMAB), servicehandelskedjorna (7-Eleven och Pressbyrån), marknadskoncepten Tempo, Handlar'n och Direkten samt fria servicehandlare.

Tack vare sin storlek och gedigna branscherfarenhet kan Axfood Närlivs anpassa lösningarna för de olika kundernas unika förutsättningar och behov gällande sortiment, varuförsörjning och övriga tjänster.

Axfood Närlivs har erbjudit e-handel för sina kunder i flera år och under 2015 utvecklades plattformen till att även erbjuda kortbetalning. Den tekniska orderandelen ökade under året och uppgår nu till nära 90 procent av försäljningen.

### Detalj- och servicehandel i både glesbygd och storstad

Under 2015 var marknadsutvecklingen för trafikbutikerna och servicehandelskedjorna god. Avtalen med Reitangruppen, som äger 7-Eleven och Pressbyrån i Sverige, och EMAB förnyades och löper i ytterligare fem respektive tre år.

Även kedjorna Tempo, Handlar'n och Direkten hade en bra utveckling. Under året låg fokus på att stärka och förtydliga konsumenterbjudandena för detaljhandelskunderna.

Framtidsutsikterna är goda, framför allt för de små storstadsbutikerna. Handlare på landsorten har andra förutsättningar, men är ofta den enda butiken på orten. Axfood ser det som en viktig fråga att glesbygdens butiker ska kunna finnas kvar, då det bidrar till att hela Sverige kan leva. Tack vare Axfoods rikstäckande organisation kan effektiva leveranser erbjudas till alla butiker, även i glesbygd.

Konceptet Tempo ökade med åtta butiker under året medan Handlar'n hade oförändrat antal butiker. Direkten ökade med tio butiker. Det totala antalet butiker inom dessa marknadskoncept uppgick vid årets slut till drygt 700 butiker.



### Affärsidé

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

### Kundstruktur

Kunderna återfinns inom egna marknadskoncept, riks- och avtalskunder samt profilerade kunder inom servicehandeln. Marknadskoncepten riktar sig till cirka 700 fria handlare och består av Tempo, Handlar'n och Direkten. Servicehandeln utgörs av trafikbutiker, servicebutiker och mindre fristående handlare, som kiosker och tobaks-/spelbutiker.

## Nutidens Tempobutik

Under året lanserades "Nutidens Tempo" på Tempo Tallboda i Linköping. Samtliga delar inom butiken sågs över och förändrades för att möta marknaden och konsumenterna bättre. Resultatet blev att butiken har ett nytt, modernt butikskoncept med smarta lösningar och attraktiv butikskommunikation. Ambitionen är att övriga Tempobutiker ska anamma konceptet för att stärka sin profil och öka sin försäljning.





### Framtida utmaningar och prioriteringar 2016

Under 2016 kommer ett fortsatt fokus vara på attraktivt, effektivt och hållbart sortiment som vilar på tydliga kundbehov inom dagligvaru- och servicehandeln. Mångfald i ledande positioner inom affärsområdet kommer fortsatt att prioriteras. För att säkerställa hållbar varuförsörjning ser Axfood Närlivs, tillsammans med de stora kunderna, över bland annat leveransfrekvensen.

### SNABBGROSS – STARK FÖRBÄTTRING ÖVER HELA LINJEN

Axfood Snabbgross har utvecklats mycket starkt under året, delvis tack vare goda marknadsförutsättningar, men också ett allt mer effektivt arbetssätt, framgångsrik sortimentsutveckling, effektiva kampanjer och nära dialog med kunderna. Axfood Snabbgross fortsatte att ta marknadsandelar.

### Personal, butiker och färskvaror

Verksamhetens framgångsfaktorer är bland annat tillgängligheten med 21 butiker, e-handel, personalen och dess närhet till kunderna i butiken samt det stora utbudet av färskvaror. Flera nya butiker ska etableras de kommande åren. Under 2015 öppnades en ny butik på Gärdet – Stockholms tredje Snabbgross. En butik ometablerades i Borlänge och Västerås-butiken renoverades.

Medarbetarna är en viktig konkurrensfördel för Axfood Snabbgross. Att uppnå mångfald avseende kön och internationell bakgrund är högt prioriterat. Vid rekryteringar tas hänsyn till båda dessa aspekter.

### Den medvetna restauranggrossisten

Under året har Axfood Snabbgross arbetat aktivt med att informera om bolagets insatser för att vara en medveten restauranggrossist. Butikskommunikationen om initiativ inom hållbarhet och ansvarstagande har ökat. Exempel på insatser är att tydliggöra beslutet att inte sälja rödlistad fisk och skaldjur, att ha ständig energiövervakning för lägsta möjliga elförbrukning, att källsortera och att minska utsläppen från transporter. Profilen som den medvetna restauranggrossisten är viktig både ur ett kund- och medarbetarperspektiv.

### Framtida utmaningar och prioriteringar 2016

De digitala tjänsterna utvecklas löpande och 2016 ska Axfood Snabbgross byta ut plattformen för e-handel. Målet är att successivt ytterligare öka andelen e-handel.

Under 2016 ska Axfood Snabbgross förutom att öppna nya butiker även modernisera eller ometablera en till två butiker.



### Affärsidé

Axfood Snabbgross ska genom personlig service, tillgänglighet och kvalitet, till bästa pris vara Sveriges bästa restauranggrossist.

### Vision

Kundens självklara val, varje dag.

### Mission

Branschens bästa service och erbjudande genom stolta och engagerade medarbetare.

# +8,4%

ökning av nettoomsättningen under 2015.

### Nyckeltal

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	2 734	2 522
Rörelseresultat	200	138
Rörelsemarginal, %	7,3	5,5
Egenägda butiker, antal	21	20
Medelantalet anställda under året	451	434





# Dagab

## Starkt år med allt effektivare verksamhet

Dagab ansvarar för att Axfoods sortiment, inköp och logistik ska fungera optimalt för koncernens kedjor och externa affärskunder. 2015 var ett starkt år tack vare stora volymer, hög effektivitet och bra kostnadskontroll. Omsättningen ökade under året med 13,7 procent och rörelsemarginalen uppgick till 1,5 procent.

### Vision

Vi ska långsiktigt utveckla Axfoods marknadsposition.

### Affärsidé

Dagab ska stödja kedjornas framgång genom rätt sortiment, rätt inköpspris och optimala logistiklösningar.

### Kundstruktur

Dagabs kundstruktur består av butikskedjor inom Axfood-koncernen och dess butiks- och affärskunder.



#### Ett effektivt sortiment

Sortimentet är en av Axfoods viktigaste konkurrensfördelar. Dagab ansvarar för att ta fram ett effektivt sortiment för kedjornas olika behov. Arbetets utgångspunkt är alltid att möta slutkundernas efterfrågan för att stärka Axfoods marknadsposition.

Genom att samordna inköpen av koncernens volymer är Dagab en stark förhandlare, vilket bidrar till att stärka kedjornas konkurrenskraft. Under året har arbetssätten fortsatt att utvecklas, med målet att på sikt kunna sänka inköpspriserna ytterligare.

#### Alltmer EMV och ekologiskt

Axfood fortsätter att öka andelen EMV. Syftet med dessa varor är att kunna erbjuda konsumenterna ett stort och varierat sortiment som har minst lika bra kvalitet som välkända varumärken men till ett lägre pris. Axfoods EMV utgörs av prisvärda och kvalitativa produkter som stod för cirka 27 procent av koncernens försäljning 2015. Bland de egna varumärkena finns bland andra Garant, Eldorado och Fixa.

Efterfrågan på ekologiska produkter ökar alltmer och andelen av Axfoods totala försäljning under 2015 uppgick till 5,9 procent. Utbudet är dock begränsat från odlare och andra producenter så i nuläget är det en utmaning

för hela branschen att klara av att möta efterfrågan. Under 2015 införde Axfood inom EMV 60 nya ekologiska produkter.

#### Allt fler varor via Dagabs lager

Dagab strävar efter att öka inköpsgraden från koncernens egna lager. Ett steg i denna riktning togs i början av 2015 när Dagab tog över distributionen av drycker från bryggerierna. Genom högre inköpsgrad kan lastbilarna få högre fyllnadsgrad och effektivare transporter vilket innebär mindre belastning på miljön. Färre enskilda varuleveranser förenklar även för personalen i butikerna. I slutändan leder detta till en ökad konkurrenskraft för Axfood.

#### Logistiklösningar för olika behov

Dagab bidrar till att öka butikernas försäljning och lönsamhet genom behovsanpassade logistiklösningar. Uppgiften är att skapa både storskaliga och flexibla kundunika lösningar som ska möta kedjornas olika behov och samtidigt dra nytta av samordningsfördelar.

Ett av logistikverksamhetens viktigaste nyckeltal är servicegraden som för året uppgick till 96,9 procent, vilket är i linje med Dagabs mål. Under året har Dagabs lager haft sin högsta produktivitet någonsin.



# dagab

*2015 samlade Axfood sortiment, inköp och logistik inom ett och samma bolag, Axfood Sverige, för att bygga ett modernt supply-chain-bolag. Under året bytte Axfood Sverige namn till Dagab.*

## Utmaningar framöver och prioriteringar 2016

Den övergripande uppgiften för Dagab är att bidra till kedjornas framgång genom att tillhandahålla rätt sortiment, rätt inköpspris och optimala logistiklösningar. Genom att lyckas med detta bidrar Dagab till att stärka Axfoods marknadsposition.

Utmaningarna framöver är att fortsätta finjustera verksamheten och utveckla nya tekniska lösningar för att leverera varor hela vägen ut i butikshyllan. Att erbjuda ett effektivt sortiment utifrån slutkonsumentens behov är avgörande.

Under 2016 kommer Dagab att fortsätta utveckla EMV och effektivisera transporterna ytterligare.

# +13,7%

ökning av nettoomsättningen under 2015.

### Nyckeltal

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	39 756	34 951
Distribuerad omsättning	25 995	22 147
Rörelseresultat	600	403
Rörelsemarginal, %	1,5	1,2
Medelantalet anställda under året	1 809	1 798
Servicegrad	96,6	95,9

## Garant är bäst!

Garant har inte bara prisvinnande förpackningsdesign, utan framför allt produkter av mycket hög kvalitet. Varumärket har utsetts till bäst i test i en rad olika undersökningar 2015, bland annat:

- Garant kammusslor fick toppbetyg i Allt om Mats musseltest samt extra plus för att de är MSC-märkta, och därmed kommer från ett hållbart fiske.
- Garant bearnaise blev bäst i test när Allas respektive ICA-kuriren testade färdiga bearnaisesåser från kyldisken.
- När WiseGuides smakpanel testade halloumi tog Garant hem segern. Även Allers utsåg Garant till smakvinnare i sitt test.
- När Råd & Rön testade basmatiris fick både Garants konventionella och ekologiska basmatiris bäst betyg av alla.
- När Expressens Mitt Kök testade fem olika sorters havredrycker blev Garant nummer ett med betyget 8,5 av 10.
- Garants nya Brioche hamburgerbröd, bakat i Frankrike, fick full poäng i ett smaktest gjort av Allt om Mat.



## Effektivitet i alla led är en central del av Axfoods strategi

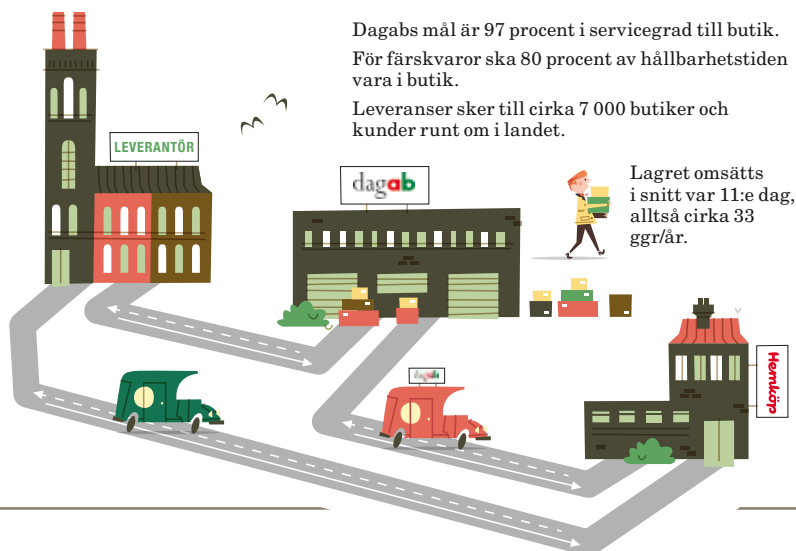
Koncernen arbetar ständigt med att effektivisera varuflödet – från sortiment och inköp till lagerhantering och distribution.

Det är på Dagabs inköpsavdelning allt börjar. Här skapas ett attraktivt sortiment och det är också här Axfoods framgångsrika utveckling av EMV äger rum. Sortimentet är en av Axfoods viktigaste hörnstenar – det borgar för nöjda kunder. Att förhandla sortimentet centralt skapar bästa förutsättningar för våra kedjor. Samtliga leverantörsavtal förhandlas centralt av Dagab.

Dagab är också navet i Axfoods logistikflöde och fungerar som partner till Willys, Hemköp och Axfood Närlivs.

Axfoods inköps- och logistikmodell förbättras ständigt för att öka lageromsättningen,

förbättra distributionen och skapa effektivare beställningsflöden och transporter.



# Investment case

## 1 Historiskt god totalavkastning

De senaste fem åren har totalavkastningen uppgått till 192 procent. Utdelningspolicyen är att dela ut minst 50 procent av resultatet efter skatt.

Aktiens totalavkastning 2011–2015, index



## 2 Starka positioner och bra varumärken

Axfood är genom sina varumärken nummer två på Sveriges dagligvarumarknad.

Willys är Sveriges ledande lågpriskedja med 194 helägda butiker. Willys erbjuder Sveriges billigaste matkasse och ska utveckla lågprissegmentet med ett brett och varierat sortiment. Även Hemköp och Axfood Närlivs med Axfood Snabbgross har starka positioner inom sitt respektive segment.

Axfoods största EMV, Garant, har en stark position på marknaden med god kännedom och förknippas med god och bra mat. Andelen EMV av nettoomsättningen uppgår till 27 procent.



## 3 Strategi för att skapa tillväxt

Genom fokus på lönsam tillväxt har Axfood möjlighet till god värdetillväxt över tid. Under 2016 planerar Axfood att etablera tio nya butiker och lansera e-handel i storstäderna samt fortsätta investera i övriga digitala satsningar. Bolaget arbetar ständigt med att effektivisera och hålla låga kostnader med mål om en bibehållen rörelsemarginal på 4 procent.



## 4 Stabil bransch

Dagligvarumarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar med en stabil tillväxt som främst drivs av befolkningstillväxten och inflation. Axfood har dessutom en stabil verksamhet och en stark finansiell ställning med solida nyckeltal som ett bra kassaflöde, hög soliditet och låg skuldsättning.





# Årsredovisning 2015

## CFO har ordet

Vår tillväxt på 7,2 procent till 41 miljarder kronor i nettoomsättning under 2015 drevs främst av en ökad försäljning inom befintliga butiker, men även av etableringen av nio nya butiker. En ökad försäljning tillsammans med högre effektivitet och bra kostnadskontroll resulterade i en rörelsemarginal på 4,3 procent. Därmed uppnådde vi under året det långsiktiga lönsamhetsmålet på en rörelsemarginal om 4 procent.

Under 2015 investerade vi 764 miljoner kronor, varav 425 miljoner kronor avsåg investeringar i butiker.

Vi har fortsatt att driva verksamheten på ett kapitaleffektivt sätt, vilket framgår av 31,8 procent avkastning på eget kapital och en soliditet på 43,0 procent. Vid årsskiftet hade vi en stor finansiell flexibilitet med nästan 2 miljarder kronor i likvida medel och en nettolånefordran.

För att göra en engångsjustering av kapitalstrukturen föreslår styrelsen en extra utdelning om 4 kronor per aktie och en ordinarie utdelning om 5 kronor, vilket motsvarar en utdelningsandel på 139 procent.

Stockholm den 4 februari 2016

Karin Hygrell-Jonsson  
*Ekonomi- och finansdirektör*



# Innehåll

## Förvaltningsberättelse

- 41 Verksamhet
- 41 Marknad
- 41 Viktiga händelser 2015
- 43 Nettoomsättning och rörelseresultat
- 43 Finansnetto
- 43 Skatt, årets resultat samt resultat per aktie
- 43 Säsongsvariationer
- 43 Utveckling och forskning
- 45 Finansiell ställning
- 46 Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten
- 46 Investeringar och avyttringar
- 46 Finansieringsverksamheten
- 47 Eget kapital
- 47 Kapitalhantering
- 48 Axfoodaktien på börsen och ägarförhållande
- 50 Medarbetare
- 51 Miljöpåverkan och hållbar utveckling
- 52 Affärsetik och produktansvar
- 52 Händelser efter balansdagen
- 52 Framtidsutsikter
- 53 Årsstämma 2016
- 54 Moderbolaget
- 56 Risker och riskhantering
- 60 Bolagsstyrningsrapport 2015
- 61 Ordföranden har ordet
- 62 Organ och regelverk
- 65 Året som gick
- 69 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 72 Styrelse
- 74 Koncernledning

## Finansiella rapporter

- 42 Rapport över resultat och övrigt totalresultat, koncernen
- 44 Rapport över finansiell ställning, koncernen
- 46 Rapport över kassaflöden, koncernen
- 47 Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen
- 54 Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget
- 55 Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget
  
- 76 Noter till finansiella rapporter
- 96 Förslag till vinstdisposition
- 97 Revisionsberättelse
- 98 Flerårsöversikt
- 100 Definitioner och ordlista





# Förvaltningsberättelse

## Axfood Aktiebolag (publ) org nr 556542-0824

Styrelsen och verkställande direktören för Axfood Aktiebolag (publ), med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2015.

### Verksamhet

Axfood bedriver handel med dagligvaror inom detalj- och parti-handelsledet i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys och Hemköp och antalet egenägda butiker uppgick vid årets slut till 262 (259). Under året har ett antal butiker etablerats, förvärvats, sålts eller lagts ned. Det sker också konverteringar av butiker mellan olika koncept i Axfood.

Under 2015 har tio butiker etablerats eller förvärvats och sju butiker har lagts ned eller sålts.

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 cirka 820 handlarägda butiker.

Dagab ansvarar för Axfoods sortiment, inköp och logistik och cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker.

Axfood Närlivs har grossistförsäljning till mindre butiker, bensinstationer och övrig servicehandel. Inom Axfood Närlivs finns även 21 cash and carry-butiker i Axfood Snabbgross.

I det sortiment som Axfood erbjuder kunderna finns även egna märkesvaror (EMV). Störst är varumärket Garant. Förutom en lägre prisnivå än märkesvarorna har hög kvalitet och innovativa produkter bidragit till framgångarna. Andelen EMV av nettoomsättningen ökade under 2015 och uppgick till 26,8 procent (25,9).

### Marknad

Försäljningen av dagligvaror i Sverige (exklusive alkohol) fortsatte att utvecklas positivt under 2015, med en ökning som var högre jämfört med föregående år. Mätt i löpande priser ökade försäljningen enligt SCB och HUI med 4,0 procent (1,2). Pris- och kalendereffekten uppgick till 2,4 procent (0,6), vilket innebar att dagligvaruhandelns försäljningsvolym ökade med 1,6 procent (0,6). Försäljningen av dagligvaror för 2015 uppskattas till cirka 249 miljarder kronor (239).

### Viktiga händelser 2015

#### Q1

- Från och med 1 januari 2015 samordnade Axfood funktionerna sortiment och inköp med logistikfunktionerna till ett affärsområde. I början av året hette affärsområdet Axfood Sverige, men bytte under tredje kvartalet namn till Dagab.
- Årsstämman 2015 beslutade om en aktiesplit med villkoret 4:1. Efter aktiespliten har Axfood knappt 210 miljoner aktier.



#### Q2

- Axfood inledde ett pilotprojekt med e-handel till konsument.
- Hemköp öppnade en rekobutik för att möta kundernas ökade intresse för ekologisk och hälsosam mat.
- Axfood stödde den svenska branschgemensamma handlingsplanen för att komma tillrätta med den svenska mjölkkrisen.
- Axfood Närlivs och EMAB AB tecknade ett nytt samarbetsavtal avseende leverans av kiosk- och dagligvaror till EMABs trafikbutiker (Gulf & Frendo)
- Axfood Närlivs och Reitan Convenience Sweden AB tecknade ett nytt samarbetsavtal avseende leverans av kiosk- och dagligvaror till Reitans konceptbutiker (Pressbyrån, 7-Eleven samt Shell 7-Eleven på väg).

#### Q3

- Axfood beslöt att under tre månader betala 1 krona extra per liter till den svenska mjölkbonden.
- Axfood blev först i Sverige med att införa pant på saftflaskor.
- Willys tog nästa steg för mer energieffektiva och miljövänliga butiker genom att installera solceller på butikstaket på Willys i Länna.



#### Q4

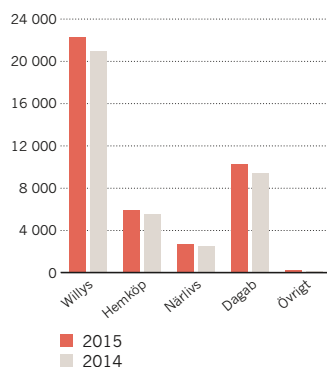
- Axfood tecknade ett nytt ramavtal med Samhall om städning i butik. Avtalet är ett av Samhalls största och innebär att närmare 1 300 av företagets medarbetare kommer att arbeta i Axfoods verksamheter.
- I december öppnades Matmissionen, som är en butik mot matsvinn och ekonomisk utsatthet. Butiken grundades tillsammans med Axfood men ägs och drivs av Stockholms Stadsmission.



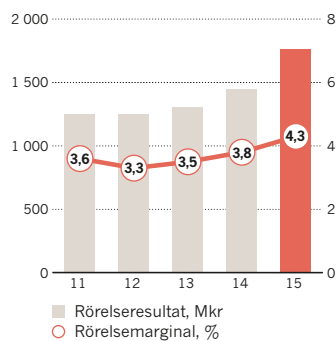
# Rapport över resultat och övrigt totalresultat, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2015	2014
Nettoomsättning	2, 5	41 247	38 484
Kostnad för sålda varor	6	-35 352	-33 164
<b>Bruttoresultat</b>		<b>5 895</b>	<b>5 320</b>
Försäljningskostnader		-2 515	-2 386
Administrationskostnader		-1 970	-1 816
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	22	-7	-4
Övriga rörelseintäkter	5	372	371
Övriga rörelsekostnader		-15	-38
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2</b>	<b>1 760</b>	<b>1 447</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	6	7
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-17	-24
<b>Finansnetto</b>		<b>-11</b>	<b>-17</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 749</b>	<b>1 430</b>
Aktuell skatt	15	-297	-246
Uppskjuten skatt	15	-91	-80
<b>Årets resultat</b>		<b>1 361</b>	<b>1 104</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	27	8	-64
Skatt hänförlig till poster som inte kan omföras till periodens resultat	27	-2	14
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	32	0	1
Förändring av verkligt värde termiskontrakt	32	-5	3
Förändring av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas	28	3	-
Skatt hänförlig till poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat		0	-1
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>4</b>	<b>-47</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 365</b>	<b>1 057</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		1 361	1 095
Innehav utan bestämmande inflytande		0	9
<b>Årets resultat</b>		<b>1 361</b>	<b>1 104</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		1 365	1 048
Innehav utan bestämmande inflytande		0	9
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 365</b>	<b>1 057</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr <sup>1)</sup>	16	6,48	5,22
I rörelseresultatet ingår avskrivningar med	10	696	693

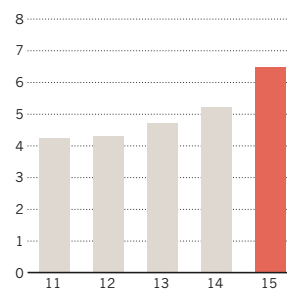
## Koncernens nettoomsättning per segment, Mkr



## Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



## Resultat per aktie<sup>1)</sup>, kr



<sup>1)</sup> Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgår till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.



## Nettoomsättning och rörelseresultat

### Koncernen

Koncernens konsoliderade nettoomsättning uppgick till 41 247 Mkr (38 484), en ökning med 7,2 procent (2,6) jämfört med 2014.

Nettoomsättningen i koncernen utgörs till 75 procent (75) av försäljning i butiker samt 25 procent (24) av extern grossistförsäljning samt butikersättningar. För Axfoods egenägda detaljhandel ökade omsättningen med 6,5 procent (2,0), där jämförbara butiker ökade med 4,5 procent (0,7). Omsättningsutvecklingen per kedja framgår av tabellen nedan.

Koncernens bruttomarginal uppgick till 14,3 procent (13,8). Rörelseresultatet uppgick till 1 760 Mkr (1 447), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,3 procent (3,8). I rörelseresultatet ingår avskrivningar med 696 Mkr (693). Föregående års resultat inkluderade en återbetalning av Fora-avgifter för tidigare år om 46 Mkr.

### Willys

Willys ökade omsättningen med 6,4 procent (2,8) till 22 320 Mkr (20 974), varav jämförbara butiker ökade med 4,4 procent (0,3).

Fem nya Willysbutiker öppnades under året. Under 2015 byggdes två Willysbutiker om. Antalet butiker uppgick till 194 (191), 144 Willys (139) och 50 Willys Hemma (52).

Kundprogrammet Willys+ fortsatte att skörda framgångar. Antalet medlemmar ökade till 1,8 miljoner (1,6) och 70 procent (63) av omsättningen i Willysbutiker går via Willys+.

Willys rörelseresultat uppgick till 896 Mkr (870), vilket motsvarar en rörelsemarginal på 4,0 procent (4,1).

### Hemköp

Hemköp ökade omsättningen med 6,8 procent (-1,2) till 5 883 Mkr (5 510), där jämförbara butiker ökade med 5,0 procent (2,3).

Butiksomsättningen inklusive Hemköp franchise uppgick till 12 005 Mkr (11 443) en ökning med 4,9 procent (-0,3) jämfört med föregående år. Utvecklingen var stark i hela landet.

Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 179 (179), varav 111 var handlarägda (111). Under året moderniserades sju egenägda butiker.

Hemköps rörelseresultat uppgick till 221 Mkr (197), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 3,8 procent (3,6).

### Butiksomsättning, egenägd och franchise

2015	Mkr	%	Jämförbara butiker, %
<b>Willys totalt</b>	<b>22 320</b>	<b>6,4</b>	<b>4,4</b>
Hemköp	5 794	6,8	5,0
Hemköp franchise	6 211	3,2	4,0
<b>Hemköp totalt</b>	<b>12 005</b>	<b>4,9</b>	<b>4,4</b>
<b>Totalt</b>	<b>34 325</b>	<b>5,9</b>	<b>4,4</b>

### Axfood Närlivs

Axfood Närlivs ökade omsättningen med 8,4 procent till 2 734 Mkr (2 522). Under 2015 tecknades ett nytt samarbetsavtal med EMAB och Reitan Convenience avseende leverans av kiosk- och dagligvaror.

Axfood Snabbgross fortsatte att ta marknadsandelar och utvecklas mycket starkt. Den fortsatt goda tillväxten för restaurang och cafébranschen gynnade verksamheten. Under 2015 öppnade Axfood Snabbgross ytterligare en butik och antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 21 (20).

Rörelseresultatet uppgick till 200 Mkr (138), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 7,3 procent (5,5).

### Dagab

Dagab omfattar från och med 2015 både logistikfunktionerna och sortiment och inköp. I början av året hette affärsområdet Axfood Sverige, men bytte under tredje kvartalet namn till Dagab.

Dagab ökade den totala omsättningen med 13,7 procent till 39 756 Mkr (34 951). Den externa omsättningen uppgick till 10 269 Mkr (9 442). Under året förbättrades både servicegraden och produktiviteten. Rörelseresultatet stärktes och uppgick till 600 Mkr (403), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 1,5 procent (1,2).

### Finansnetto

Finansnettot har under året förbättrats med 6 Mkr från -17 Mkr till -11 Mkr. Räntebärande skulder har minskat under året med 81 Mkr, från 585 Mkr till 504 Mkr vilket, tillsammans med lägre räntenivåer, har resulterat i 7 Mkr lägre räntekostnader. Ränteintäkterna var 1 Mkr lägre än föregående år.

### Skatt, årets resultat samt resultat per aktie

Skattekostnaden uppgick till 388 Mkr (326), vilket motsvarade en effektiv skattesats om 22,2 procent (22,8). Årets resultat efter skatt uppgick till 1 361 Mkr (1 104), vilket motsvarade 6,48 kronor per aktie (5,22).

### Säsongsvariationer

Axfoods försäljning påverkas delvis av säsongsmässiga variationer. Försäljningen i det kvartal där påsken infaller ökar, vilket antingen är det första eller andra kvartalet. Inför midsommar i andra kvartalet ökar försäljningen liksom inför storhelgerna i fjärde kvartalet.

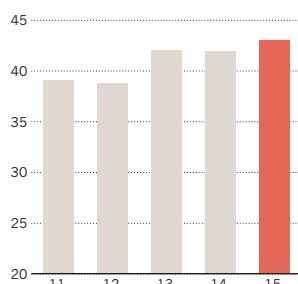
### Utveckling och forskning

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

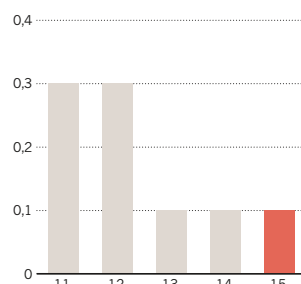
# Rapport över finansiell ställning, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Goodwill	17	1 860	1 819
Övriga immateriella anläggningstillgångar		668	717
		<b>2 528</b>	<b>2 536</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Byggnader och mark	18, 20	54	54
Inventarier, verktyg och installationer		1 751	1 761
Pågående nyanläggningar		125	79
		<b>1 930</b>	<b>1 894</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i intresseföretag och joint ventures	23, 28	22	29
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23, 28	51	28
Andra långfristiga fordringar	24	22	23
		<b>95</b>	<b>80</b>
Uppskjutna skattefordringar	15	60	54
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 613</b>	<b>4 564</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Varulager</b>			
Färdiga varor och handelsvaror		2 035	2 100
		<b>2 035</b>	<b>2 100</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar	28	852	859
Övriga kortfristiga fordringar	25	101	119
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	1 003	941
	26	<b>1 956</b>	<b>1 919</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kassa och bank	28	1 933	1 109
		<b>1 933</b>	<b>1 109</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 924</b>	<b>5 128</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 537</b>	<b>9 692</b>

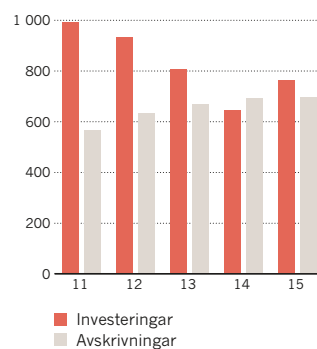
Soliditet, %



Skuldsättningsgrad, ggr



Investeringar/avskrivningar, Mkr





Belopp i Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	32		
Aktiekapital		262	262
Övrigt tillskjutet kapital		496	496
Reserver		7	9
Balanserade vinstmedel		3 765	3 262
		<b>4 530</b>	<b>4 029</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		1	36
		<b>4 531</b>	<b>4 065</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	20, 28, 29		
Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelse	27	428	448
Övriga räntebärande skulder		36	40
Uppskjutna skatteskulder	15	569	470
Övriga långfristiga skulder		30	33
		<b>1 063</b>	<b>991</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>	28, 29		
Skulder till kreditinstitut		-	21
Övriga räntebärande skulder		40	76
Leverantörsskulder		2 782	2 558
Aktuella skatteskulder		41	14
Övriga kortfristiga skulder		199	147
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 30	1 881	1 820
		<b>4 943</b>	<b>4 636</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 537</b>	<b>9 692</b>
<b>EVENTUALTILLGÅNGAR, STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>	31		
Ställda säkerheter		0	32
Eventualförpliktelser		14	22

## Finansiell ställning

### Anläggningstillgångar

Koncernens anläggningstillgångar ökade under året med 49 Mkr, från 4 564 Mkr till 4 613 Mkr. Anläggningstillgångarna utgörs främst av goodwill 1 860 Mkr (1 819), samt maskiner och inventarier 1 751 Mkr (1 761). Av den totala goodwillen utgör 1 325 Mkr (1 325) koncernmässig förvärvsgoodwill.

### Investeringar

Koncernens totala investeringar uppgick till 764 Mkr (643). Av dessa avsåg 44 Mkr (22) investeringar i verksamheter, 425 Mkr (342) investeringar inom detaljhandeln, 65 Mkr (70) investeringar inom parti-handeln och 93 Mkr (35) avsåg investeringar i IT-utveckling.

Under 2015 förvärvades två butiker och fyra förbutiker. Båda butikerna har konverterats till Hemköp. Den sammanlagda överförda ersättningen för 2015 års förvärv uppgår till 84 Mkr (20). Överförd köpeskillning har erlagts kontant. Inget återstår att betala för tidigare års förvärv. Axfoods ägarandel i de butiker som förvärvats uppgår efter förvärven till 100 procent. Inga förvärv har skett efter balansdagen. För ytterligare information om förvärv, se not 3.

### Rörelsekapital

Av omsättningstillgångarna utgör varulagret den enskilt största posten, 2 035 Mkr (2 100). Varulagret består av färdiga varor inom detaljhandeln, 53 procent (50), och parti-handeln, 47 procent (50). Leverantörsskulder utgör den enskilt största posten av kortfristiga skulder, 2 782 Mkr (2 558).

### Eget kapital och skulder

Eget kapital uppgick till 4 531 Mkr (4 065) inklusive innehav utan bestämmande inflytande på 1 Mkr (36), vilket är en nettoökning med 466 Mkr.

Under året har 892 Mkr (787) delats ut till bolagets aktieägare.

Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser avser främst skulder inom FPG/PRI. Räntebärande skulder inklusive räntebärande pensionsavsättningar har minskat från 585 Mkr till 504 Mkr. Den räntebärande nettolånefordran har ökat från 524 Mkr den 31 december 2014 till 1 449 Mkr den 31 december 2015.

Soliditeten uppgick till 43,0 procent (41,9) och nettofordransgraden var 0,3 gånger (0,1).

### Förändring av räntebärande nettolånefordran för koncernen

	2014-12-31	Kassaflöde	Förändring av lån	Andra förändringar	2015-12-31
Likvida medel	1 109	824			1 933
Långfristiga räntebärande fordringar	-			20	20
Långfristiga räntebärande skulder	-40			4	-36
Kortfristiga räntebärande skulder	-97		21	36	-40
Räntebärande pensioner	-448			20	-428
<b>Räntebärande nettolånefordran</b>	<b>524</b>	<b>824</b>	<b>21</b>	<b>80</b>	<b>1 449</b>

# Rapport över kassaflöden, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		1 760	1 447
Avskrivningar som belastat resultatet		671	668
Betald ränta		-5	-7
Erhållen ränta		6	7
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-24	35
Betald skatt		-270	-217
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 138</b>	<b>1 933</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		67	-196
Förändring av kortfristiga fordringar		-42	-38
Förändring av kortfristiga skulder		332	330
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 495</b>	<b>2 029</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-93	-62
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-581	-498
Förvärv av verksamheter	3	-89	-20
Försäljning av verksamheter	4	7	3
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		25	17
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		-20	-22
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-751</b>	<b>-582</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyupptagna lån		-	0
Amortering av skuld		-21	-1
Utdelning		-899	-794
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-920</b>	<b>-795</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>824</b>	<b>652</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>1 109</b>	<b>457</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>1 933</b>	<b>1 109</b>

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -24 Mkr (35) och avser främst avsättningar till pensioner, nedskrivningar och utrangeringar.

## Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital ökade med 205 Mkr till 2 138 Mkr (1 933) och består till största delen av nettot av inköp och försäljning av dagligvaror. Exklusive betald skatt om -270 Mkr (-217) ökade kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital med 258 Mkr (243). Återlagda avskrivningar har justerats med den del som avser leasade tillgångar med 25 Mkr (25). Justering för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -24 Mkr (35) och avser främst avsättningar till pensioner, nedskrivningar och utrangeringar. Erhållna räntor under året uppgick till 6 Mkr (7) och betalda räntor uppgick till 5 Mkr (7).

## Investeringar och avyttringar

Koncernens totala investeringar uppgick till 764 Mkr (643) och avser huvudsakligen investeringar i maskiner och inventarier 407 Mkr (392). Investeringar i verksamheter uppgick till 84 Mkr (20). Investeringar i IT-utveckling uppgick till 93 Mkr (35). Av totala investeringar har 783 Mkr (602) påverkat koncernens kassaflöde. Investeringarna har i kassaflödet justerats med -46 Mkr (-39) avseende finansiell leasing.

## Finansieringsverksamheten

Koncernens förändring av räntebärande skulder har påverkat kassaflödet med -21 Mkr (-1). Under året har nya lån tagits upp om - Mkr (0) och tidigare upptagna lån har amorterats med 21 Mkr (1). Den utbetalda utdelningen till moderbolagets aktieägare uppgick till 892 Mkr (787), vilket motsvarar 4,25 kr (3,75) per aktie, baserat på nuvarande antal aktier, 209 870 712.

# Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Belopp i Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare							Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Verkligt värde-reserv	Säkringsreserv	IAS 19 pensioner <sup>1)</sup>	Balanserade vinstmedel			
Ingående eget kapital 2014	262	496	0	7	-1	-62	3 066	3 768	34	3 802
<b>Årets totalresultat</b>										
Årets resultat	-	-	-	-	-	-	1 095	1 095	9	1 104
Årets övrigt totalresultat	-	-	1	-	2	-50	-	-47	-	-47
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	<b>1</b>	-	<b>2</b>	<b>-50</b>	<b>1 095</b>	<b>1 048</b>	<b>9</b>	<b>1 057</b>
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-	-	-787	-787	-7	-794
<b>Utgående eget kapital 2014</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-112</b>	<b>3 374</b>	<b>4 029</b>	<b>36</b>	<b>4 065</b>
Ingående eget kapital 2015	262	496	1	7	1	-112	3 374	4 029	36	4 065
<b>Årets totalresultat</b>										
Årets resultat	-	-	-	-	-	-	1 361	1 361	0	1 361
Årets övrigt totalresultat	-	-	0	2	-4	6	-	4	-	4
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>	<b>6</b>	<b>1 361</b>	<b>1 365</b>	<b>0</b>	<b>1 365</b>
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-	-	-892	-892	-7	-899
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	28	28	-28	-
<b>Utgående eget kapital 2015</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>-3</b>	<b>-106</b>	<b>3 871</b>	<b>4 530</b>	<b>1</b>	<b>4 531</b>

<sup>1)</sup> Posten är en del av balanserade vinstmedel i rapport över finansiell ställning.

## Eget kapital

Koncernens egna kapital, vilket definieras som totalt redovisat eget kapital, uppgick vid årets slut till 4 531 Mkr (4 065) inklusive innehav utan bestämmande inflytande om 1 Mkr (36). Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande uppgår till 0 Mkr (9).

Vid utgången av 2015 var soliditeten 43,0 procent (41,9).

Räntabilitet på eget kapital uppgick till 31,8 procent (28,1).

## Aktiekapital

Aktiekapitalet per 2015-12-31 uppgick till 262 338 390 kr (262 338 390). Efter en aktiesplit under året med villkoret 4:1 fördelade sig aktiekapitalet på 209 870 712 aktier (52 467 678). Det finns endast ett aktieslag med lika rösträtt och rätt i bolagets vinst och kapital.

Det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid årsstämma/bolagsstämma. Kvotvärdet uppgår till 1,25 kronor per aktie (5,00).

## Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor. Förändring i omräkningsreserv uppgår till 0 Mkr (1).

## 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 3 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 -5 Mkr (3) samt uppskjuten skatt om 1 Mkr (-1). En sammanställning av säkringsreservens värdeförändring under året framgår av not 32.

## Kapitalhantering

Enligt Axfoods finanspolicy är grunden för Axfood-koncernens finansiella strategi att skapa tryggande finansiella förutsättningar för koncernens drift och utveckling. Av stor vikt är att koncernens soliditetsmål om minst 25 procent vid varje tidpunkt vidmakthålls så att koncernens refinansieringsrisk inte äventyrar koncernens nuvarande eller planerade verksamhet.

Axfood har inga externt ålagda kapitalkrav. Under året har ingen förändring skett i koncernens principer för kapitalhantering.



## Axfoodaktien på börsen och ägarförhållande

Axfoodaktien börsnoterades 1997 och handlas sedan 2006 på Nasdaq Stockholms lista för stora bolag, Large Cap. Aktien ingår från och med februari 2012 i sektorindexet Consumer Services (Konsumenttjänster). Räknat på sista betalkurs den 30 december 2015, som var 146,80 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Axfood till 30 809 Mkr (24 476).

### Aktiens utveckling 2015

Under 2015 steg Axfoodaktien med 25,9 procent, medan sektorindexet Consumer Services steg med 1,3 procent och totalindexet Nasdaq Stockholm med 6,6 procent. Totalavkastningen för Axfood-aktien, inklusive återinvesterade utdelningar, uppgick till 30,5 procent. Den högsta slutkursen under året, 165,70 kronor, noterades den 2 december. Den lägsta slutkursen var 110,68 kronor och noterades den 26 mars.

### Omsättningen i aktien

Under 2015 omsattes, på samtliga marknadsplatser, totalt 92,6 miljoner aktier i Axfood med en genomsnittlig daglig volym om 370 497 aktier. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 49 procent (54) av den totala omsättningen i aktien.

Under 2015 ökade den genomsnittliga omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm till 72 procent från 66 procent 2014. Den genomsnittliga omsättningshastigheten för Axfood-aktien på Nasdaq Stockholm ökade 2015 till 30 procent från 23 procent 2014. Under 2015 uppgick den totala genomsnittliga omsättningen för Axfoodaktien, baserat på omsättningen på samtliga marknadsplatser, till 44 procent (45).

## Ägarstruktur

Antalet aktieägare har ökat under 2015 och uppgick vid årsskiftet 2015/16 till 19 888 (16 191). Huvudägare är Axel Johnson AB med ett ägande om 50,1 procent av aktierna (röster och kapital). Reitangruppen AS ägde vid årsskiftet 15,6 procent av aktierna i Axfood. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Axfood (röster och kapital). Axel Johnsons och Reitans ägarandelar har varit oförändrade under 2015. Axfood AB innehar inga egna aktier.

Aktiekapitalet i Axfood ägs till 69,3 procent (72,0) av svenska ägare och till 30,7 procent (28,0) av utländska ägare. Det svenska ägandet domineras av privatpersoner och bolag med 60,8 procent (60,3) av kapitalet medan aktiefonder äger 4,8 procent (6,9) och institutioner 3,7 procent (4,8).

Det största utlandsägandet återfinns fortsatt i Norge, USA och Storbritannien.

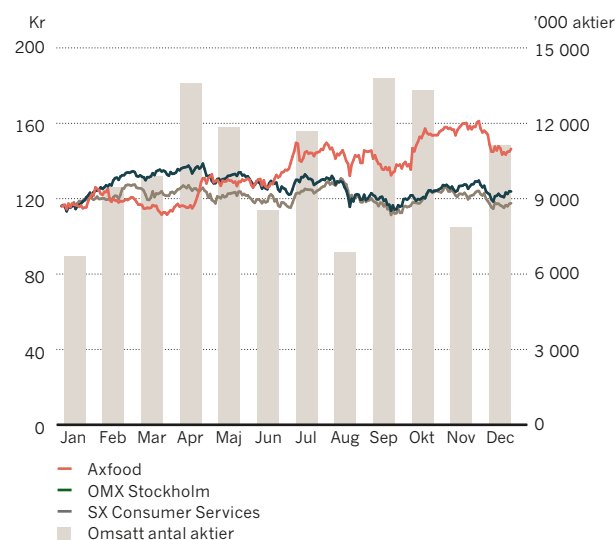
## Utdelning

Styrelsen har fastslagit en utdelningspolicy som innebär att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut. För verksamhetsåret 2015 har styrelsen föreslagit en ordinarie utdelning om 5,00 kronor per aktie och en extra utdelning om 4,00 kronor per aktie, motsvarande 138,8 procent av resultatet efter skatt. Baserat på 209 870 712 aktier, uppgår utdelningen till 1 889 Mkr. Räknat på sista betalkursen den 30 december 2015, 146,80 kronor, innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 6,1 procent.

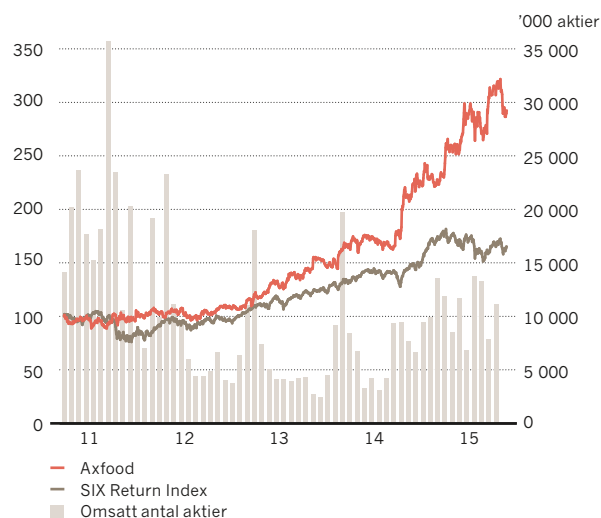
Under de senaste fem åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till 75,3 procent av resultatet efter skatt.

Utöver ordinarie utdelning har koncernen lämnat extra utdelningar vid tre tillfällen, 2004, 2005 och 2006.

Aktiens kurs- och omsättningsutveckling 2015



Aktiens totalavkastning 2011–2015, index



Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgår till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.

## Ägarstruktur 31 december 2015

Storleksklasser	Ägare, antal	Ägare, %	Antal aktier	Andel av röster och kapital, %
1 – 500	13 062	65,7	2 186 494	1,0
501 – 1 000	3 060	14,4	2 423 345	1,2
1 001 – 5 000	2 839	14,3	6 474 336	3,1
5 001 – 10 000	413	2,1	3 001 407	1,4
10 001 – 15 000	108	0,5	1 307 448	0,6
15 001 – 20 000	79	0,4	1 427 245	0,7
20 001 –	327	1,6	193 050 437	92,0
<b>Totalt</b>	<b>19 888</b>	<b>100,0</b>	<b>209 870 712</b>	<b>100,0</b>

## De tio största ägarna per den 31 december 2015

Namn	Antal aktier	Kapital och röster, %
Ax:son Johnson familj o bolag	105 080 264	50,1
Reitangruppen AS	32 743 268	15,6
SEB Investment Management	4 929 122	2,3
Norges Bank	2 819 238	1,3
Swedbank Robur fonder	1 960 951	0,9
Sax Göran familj och bolag	1 839 796	0,9
JP Morgan Chase NA	1 267 454	0,6
Oslo Pensjonsforsikring AS	1 008 400	0,5
State Street Bank & Trust	994 140	0,5
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	991 757	0,5
<b>Summa</b>	<b>153 634 390</b>	<b>73,2</b>
Övriga	56 236 322	26,8
<b>Totalt</b>	<b>209 870 712</b>	<b>100,0</b>

## Data per aktie, kronor

	2015	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>	2011 <sup>1)</sup>
Ordinarie utdelning	5,00 <sup>2)</sup>	4,25	3,75	3,00	3,00
Extra utdelning	4,00 <sup>2)</sup>	–	–	–	–
Utdelning i % av nettoresultat	138,8 <sup>2)</sup>	81,4	79,8	69,8	70,6
Antal utestående aktier	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Börskurs årets slut	146,80	116,63	80,68	61,25	63,40
Börsvärde årets slut, Mkr	30 809	24 476	16 931	12 855	13 306
Högsta/lägsta slutkurs	165,70/110,68	121,45/78,50	84,40/61,38	64,43/54,75	63,58/52,98
Direktavkastning, %	6,1 <sup>2)</sup>	3,6	4,6	4,9	4,7
Resultat per aktie	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25
Eget kapital per aktie	21,58	19,20	17,96	16,19	15,43
P/E tal	22,6	22,3	17,2	14,2	14,9
Omsättningshastighet, %	30	23	21	51	102
Antal aktieägare	19 888	16 191	15 701	15 363	14 247

<sup>1)</sup> Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. I enlighet med aktiespliten har jämförelsetalen justerats. Antal aktier före aktiespliten uppgick till 52 467 678.

<sup>2)</sup> Styrelsens förslag.

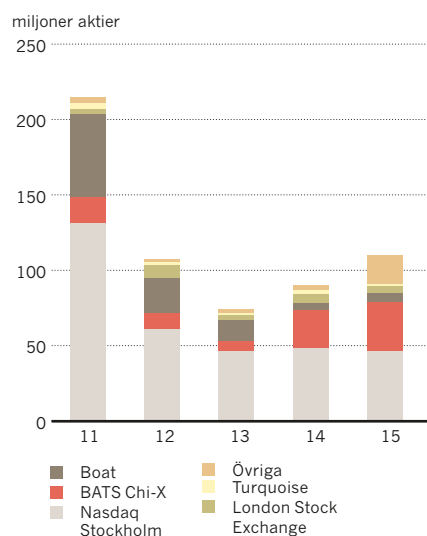
## Analytiker som bevakar Axfood kontinuerligt

Företag	Namn
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg
Carnegie Investment Bank	Niklas Ekman
Kepler Cheuvreux	Fredrik Ivarsson
Den Danske Bank	Anders Hansson
Handelsbanken Capital Markets	Erik Sandstedt
Nordea	Stellan Hellström
SEB Enskilda	Olof Larshammar
Swedbank Markets	Christian Anderson Blink

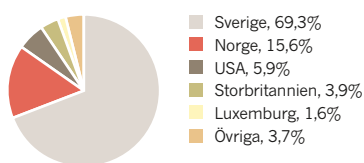
## Ekonomisk information 2016

Rapport	Datum
Delårsrapport januari–mars	20 april 2016
Halvårsrapport januari–juni	15 juli 2016
Delårsrapport januari–september	20 oktober 2016

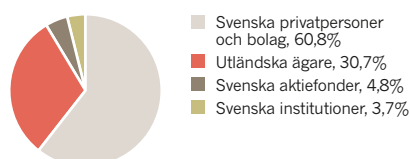
## Aktiens omsättning på olika handelsplatser 2011–2015



## Geografisk aktieägarfördelning



## Fördelning av ägande



## Aktiedata

ALL TIME HIGH 2015-12-02

**165,70 kr**

HANDELSPOST

**1 aktie**

NOTERING

**Nasdaq Stockholms Large Cap-lista**

KORTNAMN

**AXFO**BRANSCHKLASSIFICERING  
**Consumer Services**

ISIN-KOD

**SE0006993770**



## Medarbetare

Axfood hade under 2015 i genomsnitt 8 803 anställda medarbetare (8 481). Fördelningen var 54 procent (54) kvinnor och 46 procent (46) män. Andelen av medarbetarna som arbetar i detaljhandeln uppgick till 74 procent (74) och andelen i logistikverksamheten uppgick till 22 procent (20).

Axfoods medarbetare ska spegla mångfalden hos koncernens kunder och alla ska ha samma möjlighet till utveckling. Axfoods mål är att 20 procent av alla ledare ska ha internationell bakgrund år 2020. 2015 hade 19 procent av Axfoods medarbetare och 12 procent av ledarna internationell bakgrund. Under året arbetade Axfood för att förbättra sina utbildningar med fokus på tillgänglighet för personer med låg läsförmåga eller dyslexi.

Jämställdhet är en del i mångfaldsarbetet. Axfoods långsiktiga mål är att uppnå jämn könsfördelning i ledande positioner. Idag möter koncernen målet på mellanchefernivå, och bland övriga ledande befattningar är målet nästan uppnått.

Under 2015 hade Axfood 30 procent (26) kvinnliga ledare, och andelen kvinnliga butikschefar uppgick till 29 procent (29). I koncernens ledarskapsutbildningar råder jämn könsfördelning.

Frisknärvaron minskade med 0,6 procentenhet till 94 procent under 2015 och understeg därmed målet på 95 procent.

54%  
kvinnor

46%  
män

Flertalet satsningar för att öka frisknärvaron genomfördes så som en ny utbildning om psykosocial ohälsa och rehabilitering.

Axfood AB och dotterbolag som bedriver verksamhet är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de fyra rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandeln, partihandeln, livsmedelsarbetarna och tjänstemän. Facklig motpart för de två förstnämnda är Handelsanställdas förbund, för det tredje Livsmedelsarbetarförbundet och för det sistnämnda Unionen och Akademikerförbunden. Kollektivavtal tillämpas för samtliga anställda. Kollektivavtalen reglerar löner och anställningsvillkor, såsom exempelvis uppsägningstider. Vanligtvis innehåller avtalen även skrivningar om vikten av utvecklingssamtal för att kartlägga behoven av kompetenshöjande insatser.

När det gäller riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten på sidan 60.



## 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 logistikverksamhetens kylanläggningar.

Axfoods verksamhet påverkas av såväl miljöpolitiska beslut som förändringar i miljöopinionen och av konsumenternas efterfrågan. Nya miljöpolitiska beslut kan till exempel innebära ökade skatter eller nya regleringar. Bolaget följer därför noga utvecklingen och prioriterar klimat- och miljöaspekter.

Koncernledningen och chefen för miljö och socialt ansvar har ansvar för övergripande mål, hållbarhetsstrategier och åtgärder samt uppföljning. De enskilda bolagen och divisionerna har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Det finns en hållbarhetsansvarig för kvalitetsaspekter. Alla bolag samt större avdelningar har dessutom en hållbarhetskoordinator.

### Hållbarhetsprogrammet

Axfood arbetar systematiskt för kontinuerliga förbättringar inom de områden som mest påverkar klimatet; energiförbrukning, transporter och materialflöden. Bolaget analyserar värdekedjan för att identifiera vilka insatser som får störst effekt och för en ständig dialog med olika intressenter.

Det framtida arbetet samlas i hållbarhetsprogrammet som är koncernens viktiga styrmedel i att utveckla verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv. Programmet beskriver uppsatta mål och nyckeltal för uppföljning. Varje år uppdateras programmet i takt med att arbetet fortskrider och nya målsättningar formuleras. Bland de övergripande målen kan nämnas hållbara produkter och en mer hållbar produktion, minskad miljöpåverkan från transporter och resor, minskad energianvändning och en bättre djursorg. Resultaten nås genom ett långsiktigt arbete med både stora och små åtgärder.

### Energiförbrukning

Axfoods mål var att minska energiförbrukningen per kvadratmeter med 25 procent till 2015 (basår 2009). Samtidigt ökar efterfrågan på färsk och kylda varor vilket ökar kylbehovet. Vid ombyggnad och nybyggnad av butiker är fokus på energieffektivitet stort. Sedan basåret 2009 har Axfood minskat elförbrukningen med 15,4 procent. Lager och fryslager är de största enskilda energiförbrukarna i koncernen. I tillägg till de solcellsanläggningar som finns på fryslagret i Göteborg installerades solceller på den första butiken under 2015.

### Koldioxidutsläpp

Dagab, som står för koncernens egna transporter, arbetar med att minimera varutransporternas miljöpåverkan genom ruttplanering, fyllnadsgrad, utbildning av förare inom ecodriving och genom att välja miljövänligare bränslen. Axfoods egna bilar körs på Evolution diesel, till 40 procent baserad på tallolja, vilket ger lägre koldioxidutsläpp än traditionell diesel. Undantaget är de nio lastbilar som enbart går på biodiesel (RME) och två lastbilar som sedan 2014, i samarbete med

Volvo, testkörts på flytande gas. Under 2015 testkördes lastbilar även med HVO-bränsle, som är en syntetisk diesel framställd av slaktavfall och växtfetter. Planen är att i så stor utsträckning som möjligt gå över till att använda HVO. Under 2015 har Axfood minskat koldioxidutsläppen per ton gods med 15,4 procent.

### Utvalda miljömål

NYCKELTAL	2015	2014
Förändring av egen klimatpåverkan (basår 2009), % <sup>1)</sup>	e/t	-52
Elförbrukning, kWh/m <sup>2</sup> (egenägda butik och lager)	331,6	368,7
CO <sub>2</sub> , kg/ton gods (egna lastbilar från lager till butik)	16,9	20,0

<sup>1)</sup> 2015 års utfall är beroende av residualmixen som publiceras senare under 2016.

# 15,4%

har koldioxidutsläppen minskat med per ton gods under 2015.

*Axfoods egna bilar körs på Evolution diesel baserad på tallolja, vilket ger lägre koldioxidutsläpp än traditionell diesel.*





### Affärsetik och produktansvar

Axfood vill vara en partner i leverantörernas hållbarhetsarbete och värnar om god affärsed och hög etik. Den koncerngemensamma uppförandekoden omfattar de krav och förväntningar Axfood har på leverantörer.

Under året har Axfood skärpt rutinerna vid bedömningar av leverantörer. Vid EMV-inköp i riskländer eller inom riskkategorier är leverantörsbedömningar utifrån hållbarhetsaspekter tidigt en del av urvalsprocessen. Genom samarbete med Business Social Compliance Initiative stärker Axfood sitt arbete för förbättrade villkor i leverantörsledet. Under 2015 genomfördes 48 sociala revisioner.

Axfood har även etiska riktlinjer som uppdateras varje år. Anställda som berörs intygar skriftligen att de tagit del av policyn. 2015 skrev 1 010 (1 040) medarbetare på policyn. Antalet har minskat till följd av omorganisation.

Axfoods kunder visar ett ökat intresse för lokala råvaror och ekologiska alternativ, samtidigt som livsmedel ska vara prisvärda och säkra. Arbetet under året har syftat till att både öka sortimentet av ekologiska varor och att underlätta för konsumenterna att göra medvetna och välinformerade val i butikerna bland annat genom fortsatt ursprungsmärkning. Alla EMV uppfyller i princip ursprungsmärkning på huvudråvaran inom kategorierna kött, fisk och chark. Andelen ekologisk försäljning av den totala försäljningen ökade under året med 43 procent och uppgick 2015 till 5,9 procent. Per sista december innehöll sortimentet 1 616 ekologiska artiklar (1 254). Under året har efterfrågan på vegetariska varor ökat markant, om än från låga nivåer.

Axfood har som mål att alla viktiga riskgrödor, däribland soja, ska ha en certifiering för att bidra till en hållbar produktion. Från och med 2015 köper Axfood sojacentifikat som

motsvarar 100 procent av sojaanvändningen. För de fall då palmolja används köps också hållbarhetscertifikat för motsvarande mängd.

Axfood har under året skärpt kraven för djuromsorg. Exempelvis har Axfood tagit fram nya krav på sina leverantörer för att sänka användningen av antibiotika.

**100%**  
av sojaanvändningen kompenseras  
med hållbarhetscertifikat.

### Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen.

### Framtidsutsikter

Under 2016 ska Axfood fortsätta utveckla koncernen med stort engagemang samtidigt som vi tar ansvar för miljön och en hållbar utveckling. Axfood fokuserar fortsatt på att erbjuda kunderna prisvärda varor och matglädje. Investeringarna förväntas uppgå till 700–800 Mkr under 2016. Axfood förväntar att rörelseresultatet för 2016 överträffar 2015 års utfall.





### Årsstämma 2016

Årsstämma för aktieägarna i Axfood AB (publ) hålls onsdagen den 16 mars 2016, klockan 17.00 på Clarion Hotel Sign, Stockholm. Registrering börjar klockan 16.00.

#### Anmälan

Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska senast torsdagen den 10 mars 2016, 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 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 10 mars 2016 samt anmäler sin avsikt att delta i stämman senast torsdagen den 10 mars 2016, 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 10 mars 2016.

### Förslag till beslut på årsstämman 2016

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för 2015 på 5,00 kronor (4,25) och en extra utdelning om 4,00 kronor (-) per aktie, motsvarande en total utdelning på 1 889 Mkr (892), baserat på antalet utestående aktier vid utgången av 2015.

#### 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.

#### Kalender för årsstämma 2016

- 10 mars Avstämningsdag för årsstämma 2016
- 10 mars Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämma 2016
- 16 mars Sista dag för handel med Axfoodaktien inklusive rätt till utdelning
- 16 mars Kl 16:00 inlägg till årsstämma
- 16 mars Kl 17:00 årsstämma 2016 inleds
- 18 mars Avstämningsdag för utdelning
- 23 mars Utbetalningsdag för utdelning



# Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget

## RESULTATRÄKNING

Belopp i Mkr	Not	2015	2014
Försäljningskostnader		-1	-2
Administrationskostnader	7, 8	-291	-318
Övriga rörelseintäkter	7	205	177
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-87</b>	<b>-143</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	13	1	6
Ränteutgifter och liknande resultatposter	13	5	13
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-3	-4
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-84</b>	<b>-128</b>
Bokslutsdispositioner	14	1 358	1 189
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 274</b>	<b>1 061</b>
Aktuell skatt	15	-282	-234
Uppskjuten skatt	15	0	-1
<b>Årets resultat</b>		<b>992</b>	<b>826</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

## BALANSRÄKNING

Belopp i Mkr	Not	15-12-31	14-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier, verktyg och installationer	18	30	38
		<b>30</b>	<b>38</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	23, 28		
Andelar i koncernföretag	21, 23	3 136	3 136
Andra långfristiga värdepappersinnehav	28	3	3
Uppskjutna skattefordringar	15	5	5
Andra långfristiga fordringar	24	3	3
		<b>3 147</b>	<b>3 147</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>3 177</b>	<b>3 185</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>	28		
Kundfordringar		7	0
Fordringar hos koncernföretag		2 681	2 409
Övriga kortfristiga fordringar	24	-	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	8	11
		<b>2 696</b>	<b>2 421</b>
<b>Likvida medel</b>	28		
Kassa och bank		1 489	760
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4 185</b>	<b>3 181</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>7 362</b>	<b>6 366</b>

## Moderbolaget

Moderbolagets övriga rörelseintäkter under året uppgick till 205 Mkr (177). Efter försäljnings- och administrationskostnader om -292 Mkr (-320), och ett finansnetto på 3 Mkr (15) uppgick resultatet efter finansiella poster till -84 Mkr (-128). Bokslutsdispositioner uppgick till 1 358 Mkr (1 189). Av bokslutsdispositionerna avser 1 785 Mkr (1 548) erhållna och givna koncernbidrag.

Investeringarna uppgick till 7 Mkr (17). Moderbolagets likvida medel uppgick till 1 489 Mkr (760). Moderbolaget hade vid utgången

## BALANSRÄKNING, forts.

Belopp i Mkr	Not	15-12-31	14-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		262	262
Uppskrivningsfond		25	25
		<b>287</b>	<b>287</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		2 615	2 681
Årets resultat		992	826
		<b>3 607</b>	<b>3 507</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 894</b>	<b>3 794</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	14	<b>1 653</b>	<b>1 226</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	27, 29	20	22
<b>Långfristiga skulder</b>	28, 29		
Övriga långfristiga skulder		1	1
<b>Kortfristiga skulder</b>	28, 29		
Leverantörsskulder		11	12
Skulder till koncernföretag		1 648	1 218
Aktuella skatteskulder		85	55
Övriga kortfristiga skulder		5	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 30	45	36
		<b>1 794</b>	<b>1 323</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>7 362</b>	<b>6 366</b>
<b>EVENTUALTILLGÅNGAR, STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>			
Eventualförpliktelser	31	313	312

av året inga räntebärande koncernexterna fordringar. Den räntebärande nettolånefordran gick från 377 Mkr vid årets ingång till att vid årets utgång vara 716 Mkr.

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för 2015 på 5 kr per aktie samt en extra utdelning om 4 kr per aktie. Baserat på 209 870 712 aktier uppgår utdelningen till 1 889 Mkr.

# Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget

## KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i Mkr	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Resultat före finansiella poster	-87	-143
Betald ränta	-3	-4
Erhållen ränta	5	13
Utdelning från andelar i koncernföretag	1	356
Avskrivningar som belastat resultatet	10	10
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	6	10
Betald skatt	-252	-172
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-320</b>	<b>70</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Förändring av kortfristiga fordringar	-51	53
Förändring av kortfristiga skulder	446	-108
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>		
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-2	-16
Förvärv av dotterföretag	0	-10
Försäljning av dotterföretag	-	130
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-2</b>	<b>104</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Utdelning	-892	-787
Erhållet koncernbidrag	1 581	1 323
Lämnat koncernbidrag	-33	-9
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>656</b>	<b>527</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>	<b>729</b>	<b>646</b>
Likvida medel vid årets början	760	114
Likvida medel vid årets slut	1 489	760

## EGET KAPITAL

Belopp i Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Balanserade vinstmedel	Summa
Ingående eget kapital 2014	262	25	3 468	3 755
Årets resultat	-	-	826	826
Lämnad utdelning	-	-	-787	-787
<b>Utgående eget kapital 2014</b>	<b>262</b>	<b>25</b>	<b>3 507</b>	<b>3 794</b>
Årets resultat	-	-	992	992
Lämnad utdelning	-	-	-892	-892
<b>Utgående eget kapital 2015</b>	<b>262</b>	<b>25</b>	<b>3 607</b>	<b>3 894</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

# 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 väl 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 krishanterings- 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

En av de allvarligaste verksamhetsriskerna som företaget har att hantera är brand, speciellt när det gäller brand i centrala delar 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.

#### IT-strukturen

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 dubbelade 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.

#### Leverantörer

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

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.

#### Ansvars- och förtroenderisker

Som ett av de ledande företagen i dagligvarubranschen är Axfoods förmåga att möta intressenternas förväntningar på kvalitet, transparens, efterlevnad av lagar och krav såväl som sociala och etiska normer avgörande för kundernas förtroende. Exempel på frågor koncernen dagligen måste hantera är mat-säkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar för varor som kan orsaka sak- eller personskada. Skulle allvarliga brister uppstå inom något av dessa områden föreligger risk för såväl ekonomisk förlust som för varumärkesskada, något som också kan få effekter på Axfoods börsvärde. Axfood arbetar aktivt med dessa frågor, bland annat genom långtgående

Den finansiella riskhanteringen inom Axfood beskrivs närmare på sidorna 58–59. I bolagsstyrningsrapporten, på sidorna 60–75, 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 lagar och regelverk återfinns i Axfoods hållbarhetsredovisning.





för att proaktivt kunna möta nya bestämmelser och krav. I Axfoods hållbarhetsredovisning, 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 partihandelns kylanläggningar.

### 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. Axfoods uppförandekod beskrivs närmare i Axfoods hållbarhetsredovisning.

### 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.

### Finansiella risker

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

Axfood-koncernen 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 per år.

I denna rapport ingår en uppföljning av finansierings- och likviditetsrisker, ränterisker, valutaexponering samt kreditrisker.

### Finansierings- och likviditetsrisker

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

För att begränsa risken och den ekonomiska skadan att Axfood-koncernen inte vid varje tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet finns en refinansieringsriskreserv, uppdelad på en likviditets- och en verksamhetsreserv, i enlighet med finanspolicy. Refinansieringsriskreserven ska uppgå till minst 300 Mkr (300). Refinansieringsriskreserven tillåts utnyttjas under enskilda veckor på grund av kortfristiga rörelser i likviditeten. Per 2015-12-31 uppgick refinansieringsriskreserven till 1 811 Mkr (1 519). 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 beviljade kreditramarna ska ha en genomsnittlig kvarvarande avtalstid på minst 12 månader. Förutom beviljade kortfristiga checkkrediter om 220 Mkr (250) fanns inga långfristiga beviljade kreditramar per 2015-12-31. Den genomsnittliga kvarvarande avtalstiden var 1 095 dagar per 2014-12-31. Uppgifter om beviljade och disponerade låneramar samt förfallotidpunkter för utnyttjade krediter framgår av not 29.

Axfood-koncernens placeringspolicy har som syfte att säkerställa Axfood-koncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Vidare har placeringspolicy som syfte, att i möjligaste mån minska koncernens externa upplåning genom att samordna hanteringen av överskottlikviditet 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,

Finansiella risker	RISKNIVÅ		Hantering
	Sannolikhet	Konsekvens	
<b>Finansierings- och likviditetsrisk</b>			
Risken för att Axfood inte vid varje 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

depositioner och placeringar i kortfristiga skuldinstrument med godkänd motpart.

Axfood-koncernen 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.

### Marknadsrisk

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

### Ränterisk

Axfood-koncernens ränterisk för räntebärande tillgångar ska regleras genom att likvida medel placeras på ett sådant sätt att förfallotidpunkten för räntebindningen och placeringen matchar Axfood-koncernens kända utflöden och/eller amortering av skulder. Målsättningen är att inga räntebärande placeringar ska avyttras före förfalldagen. Per 2015-12-31 hade Axfood inga bundna räntebärande placeringar.

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 affärsmässiga och administrativa skäl ges också finansavdelningen en möjlighet att agera inom ramen för ett begränsat handlingsutrymme, kallat avvikelsemandat. Avvikelsemandatet är beloppsmässigt fastställt till 2 Mkr vid en procentenhets parallellförskjutning av avkastningskurvan. Per 2015-12-31 hade Axfood-koncernen ingen långfristigt upplåning från kreditinstitut 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.

### Känslighetsanalys avseende ränterisk

Effekten på räntekostnader under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på en procentenhet uppgår till -Mkr (0,2), givet de räntebärande skulder, exklusive pensionsskulder och finansiell leasing, som inte är räntebundna och som fanns vid rapportperiodens slut. Motsvarande effekt på ränteintäkter på de räntebärande tillgångarna uppgår till 15,6 Mkr (7,9).

En ränteförändring med en procentenhet skulle vid rapportperiodens slut inte innebära någon förändring i verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder.

### Valutarisk

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

Axfood-koncernens 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, valutaterminkontrakt och valutaswapkontrakt. Under 2015 var valutasäkring skett med dessa instrument. Per 2015-12-31 var samtliga utestående valutaterminkontrakt, med nominellt värde på 322 Mkr (366), omvärderade till verkligt värde. En sammanställning av utestående terminkontrakt återfinns i not 32.

Moderbolaget har inte haft någon valutakursexponering under året.

### Känslighetsanalys avseende valutarisk 2015

Valuta	Mkr	10 % valutakursförändring mot SEK, Mkr
EUR	3 054	305,4
USD	174	17,4
DKK	15	1,5
NOK	5	0,5
GBP	7	0,7
<b>Summa</b>	<b>3 255</b>	<b>325,5</b>

Ovanstående känslighetsanalys redovisar en tänkt teoretisk påverkan på kassaflödet och resultatet före skatt och före beaktande av valutasäkringar. 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 Axfood-koncernen 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. Kreditpolicyn anger bland annat förutsättningarna för kreditbedömning, kreditbevakning och krav samt 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 riske exponering 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 2 Mkr (4) 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.



# Bolagsstyrningsrapport 2015

Axfoods bolagsstyrning syftar till uthålligt värdeskapande för aktieägarna genom god riskkontroll och en sund företagskultur. Bra bolagsstyrning säkerställer ett effektivt beslutsfattande och ökar Axfoods chanser att ta tillvara nya affärsmöjligheter. Detta sker genom att skapa förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan lednings- och kontrollorganen samt transparens gentemot ägare och kapitalmarknad.



# Ordförande har ordet

Styrelsens uppgift är att med kontinuitet och långsiktighet säkerställa Axfoods utveckling och en god hållbar avkastning till aktieägarna. För framgång behöver vi ha en tydlig uppfattning om de långsiktiga trenderna i omvärlden men också en flexibilitet och beredskap att anpassa verksamheten till oförutsedda nya utmaningar.

## Långsiktiga beslut har skapat goda förutsättningar

De förutsättningar som Axfood har idag baseras på långsiktiga beslut som styrelsen tog för ett antal år sedan. Vi valde bland annat att utveckla våra egna varumärken, införa ett effektivt och modernt affärssystem, höja expansionstakten och modernisera våra butiker. Vi har också som kärnan i vårt långsiktiga arbete hållit fast vid valet att enbart fokusera verksamheterna på mat. För att på kundens villkor erbjuda en prisvärd och högkvalitativ matupplevelse har vi idag goda förutsättningar.

Sedan beror det på det dagliga arbetet om vi lyckas få kundernas förtroende. Det är otaliga beslut varje dag som skapar en effektiv drift och välsköta butiker som leder fram till kärnan i vår verksamhet, kundmötet. De framgångar som vi har sett under de senaste åren innebär att Axfoods alla medarbetare skapar det mervärde som resulterar i allt nöjdare kunder.

## Flexibilitet att förändra

Styrelsens roll bygger på att ha en god bild av hur omvärlden utvecklas och vilka förväntningar som Axfoods intressenter har. Vi ser att hållbarhet fortsatt är och kommer att vara mycket viktigt. Det gäller både för Axfood – att driva branschen till allt hållbarare verksamhet – och att underlätta för kunder – som ställer allt högre krav på klimatsmartare mat och kan bidra till minskat matsvinn. E-handeln med mat i Sverige är fortfarande i sin linda, men har en dynamisk utveckling. De digitala satsningarna är viktiga för Axfood för att erbjuda alternativ till det traditionella kundmötet i butik.

Att förstå långsiktiga trender är avgörande, men samtidigt måste man kunna anpassa sig till nya utmaningar och möjligheter. De många flyktingar som har kommit till Sverige och nyanlända svenskar är ett exempel på en oförutsedd förändring. Redan i oktober åtog sig Axfood att inom kort anställa minst 100 nyanlända svenskar inom koncernen. Förutom som kunder och potentiella medarbetare ger de inspiration att anpassa vårt globala sortiment. Matbutiken kan dessutom vara en viktig knutpunkt för integrationen i Sverige i och med att det är en naturlig mötesplats.

Det finns alltid utmaningar och möjligheter som man inte kan förutse. För att Axfood ska ligga i framkant krävs att vi är vaksamma och säkerställer en hög flexibilitet i organisationen för att snabbt kunna agera.

## God styrning

Rätt förutsättningar ingår i det som för mig är god bolagsstyrning. Dessutom behöver ett bolag tydlig definierad ansvarsfördelning och den goda ordning och reda i de interna systemen som Axfood har.

Genom riskhantering, god kontroll och uppföljning av affärerna drivs verksamheten så att ägarna kan känna att deras kapital förvaltas tryggt. Med stabila regelverk och organ skapas dessutom en kontinuitet och långsiktighet som inte är person- eller situationsberoende.

Axfood är idag vassare än någonsin. Vilket betyder att vi har styrkan att möta en allt tuffare konkurrens. Vi vet än bättre vad som förväntas av oss framöver och arbetar i varje detalj för att fortsätta utvecklas med och för våra intressenter och kunder.

Fredrik Persson  
Styrelseordförande



# Organ och regelverk

Axfood är ett svenskt publikt aktiebolag med organisationsnummer 556542-0824. Bolaget har sitt säte i Stockholm och är noterat på Nasdaq Stockholm. Denna bolagsstyrningsrapport är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer. Granskningen rapporteras i revisionsberättelsen på sidan 97.

Till grund för styrningen av bolaget ligger både externa och interna styrdokument.

## Externa styrinstrument

Till de externa styrsystemen, som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Axfood, hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar, Nasdaq Stockholm ABs Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning (bolagsstyrning.se).

## Interna styrinstrument

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därnäst finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Därtill har styrelsen fastställt ett antal policies, riktlinjer och instruktioner med bindande regler för hela koncernens verksamhet. Samtliga policies revideras årligen. Därutöver arbetar bolaget aktivt med sina kärnvärden som strategiskt styrinstrument för koncernens samtliga medarbetare.

## Svensk kod för bolagsstyrning

Axfood tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och har under 2015 avvikit från Koden rörande följande två punkter:

### Avvikelse från Koden (regel 2:4)

Enligt Koden ska inte styrelseledamot vara valberedningens ordförande.

### Förklaring:

Caroline Berg som är ordförande i valberedningen är tillika styrelseledamot i Axfood, vilket är naturligt med hänsyn till ägarförhållandet.

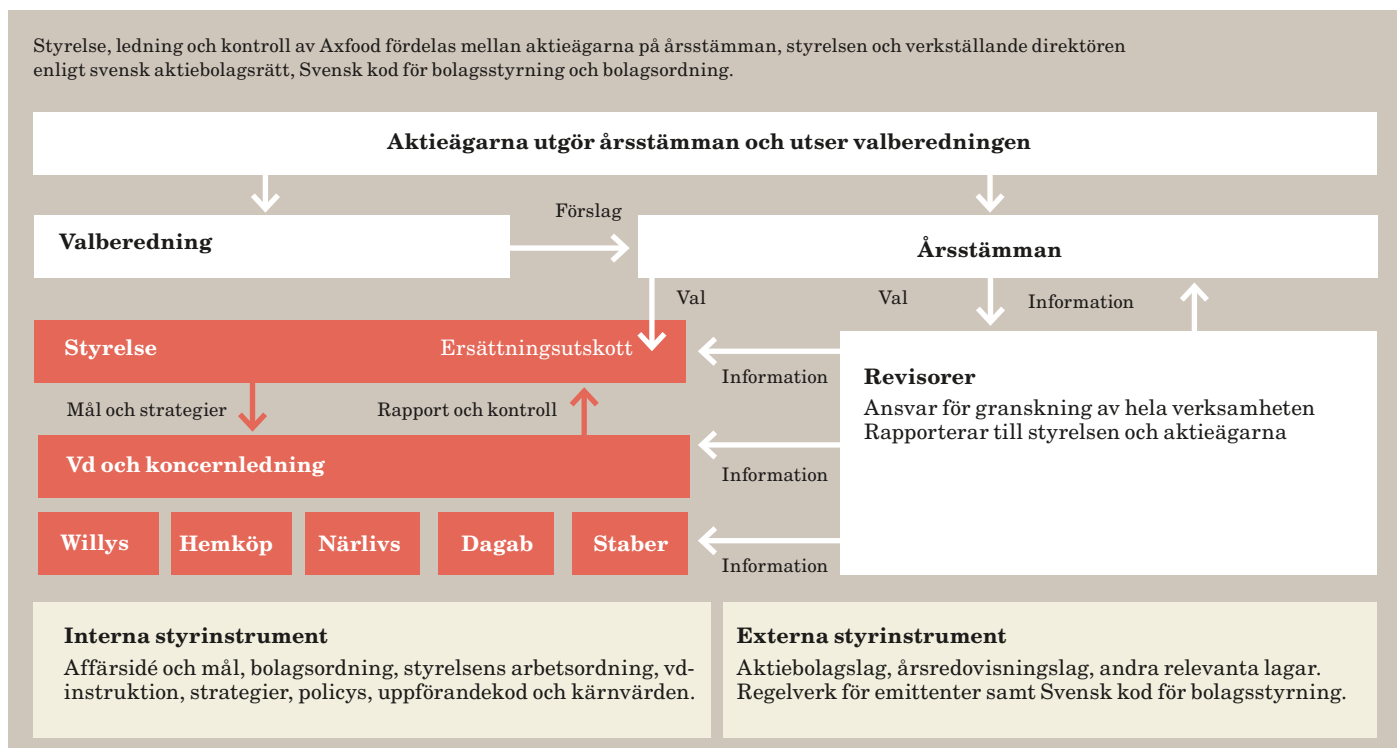
### Avvikelse från Koden (regel 2:5):

Enligt Koden 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 förfarande har av årsstämman ansetts vara tillräckligt för att valberedningen ska kunna fullgöra sin uppgift.

## Styrmodellen





### Hållbarhetsstyrning inom Axfood

Axfoods hållbarhetsarbete är en integrerad del av företagets affärsmodell och styrning. Grunden för arbetet är Axfoods kärnvärden och uppförandekod, liksom bolagets hållbarhetsprogram. Arbetet bedrivs i huvudsak i enlighet med ISO 14001. Rapportering sker enligt riktlinjerna för Global Reporting Initiative (GRI), G4 core.

Axfood arbetar med hållbarhetsfrågorna på ett affärsdrivet sätt och integrerat i alla delar av verksamheten. Ansvar för övergripande strategier, mål och åtgärder samt

uppföljning ligger hos koncernledningen och chefen för miljö och socialt ansvar. Styrelsen följer upp detta arbete genom avrapportering av chefen för miljö och socialt ansvar. För att säkerställa att arbetet sker integrerat är det viktigt att de enskilda bolagen och divisionerna inom Axfood-koncernen har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Hållbarhetskoordinatorer finns utsedda i alla bolag och koordineras genom chefen för miljö och socialt ansvar. Läs mer om Axfoods hållbarhetsarbete och Hållbarhetsredovisning 2015 på [axfood.se](http://axfood.se).

### Aktieägare

Axfoods aktie noterades på Stockholmsbörsen 1997 och handlas sedan oktober 2006 på Nasdaq Stockholms Large cap-lista. Antalet utestående aktier uppgår efter en aktiesplit under 2015 med villkoret 4:1 till 209 870 712 aktier.

Samtliga aktier ger lika rösträtt samt lika rätt i bolagets vinst och kapital. Den största enskilda ägaren har alltsedan börsintroduktionen varit Axel Johnson AB.

Det finns ingen bestämmelse i Axfood ABs bolagsordning eller i något av Axfood ABs dotterbolags bolagsordningar som begränsar rätten att överlåta aktier, förutom i de 91/9-bolag inom Hemköp där Axfood äger 91 procent av aktierna. Vid en eventuell försäljning av de 9 procenten har Axfood förköpsrätt på dessa aktier. Axfood AB har inte ingått några avtal som kan komma att påverkas av ett eventuellt uppköpserbjudande. Detsamma gäller Axfood ABs dotterbolag.

### Årsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i ett aktiebolag där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter.

Inga begränsningar avseende aktieägarnas rättigheter föreligger i bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

### Valberedning

Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter och styrelsens sammansättning samt förslag om styrelsens arvodering, inklusive eventuellt särskilt arvode för utskottsarbete. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt, i förekommande fall, om revisorer och deras arvodering. Som ett led i arbetet ska valberedningen ta del av den årliga utvärderingen av styrelsens arbete under året som presenteras av styrelsens ordförande. Utvärdering av styrelsens arbete utgör, tillsammans med kraven i Koden och de bolagsspecifika behoven i Axfood, grunden för valberedningens arbete.

Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden 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 via e-post till [valberedning@axfood.se](mailto:valberedning@axfood.se).

Valberedningen ska enligt Koden ha minst tre ledamöter och en majoritet av dessa ska vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Axfoods valberedning består av fem ledamöter.

### Styrelsen

Styrelsen i Axfood ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie ledamöter med högst två suppleanter valda av årsstämman. 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.

### Styrelsens arbete

Varje år fastställer styrelsen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsfördelning och beslutsordningen inom styrelsen. Sammanträdesplanen, kallelser, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor regleras också i denna arbetsordning. Arbetsordningen reglerar även hur styrelsen ska erhålla information och dokumentation som underlag för dess arbete och för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Axfoods styrelse håller ett konstituerande möte direkt efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs den dagordning som fastställts i styrelsens arbetsordning. Denna dagordning innehåller rapport från vd, ekonomirapporter, investeringar och strategiska frågor. Inför styrelsemötena erhåller ledamöterna skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötena.

209 870 712 aktier efter aktiesplit 2015



### Ersättningsutskott

Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott inom sig för djupare beredning av ersättningsfrågor.

Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla, besluta och lämna rekommendationer beträffande koncernledningens lön, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram. För vd gäller dock att styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor. Ersättningsutskottet rapporterar och ger förslag till styrelsen. Ersättningsutskottet fastställer i början av varje år de måttal som gäller för den rörliga ersättningen till koncernledningen. Ersättningsutskottet fastställer också pensionsförmånerna för koncernledningen.

### Revisionsutskott

Axfoods styrelse har valt att i sin helhet utgöra revisionsutskott. Detta är enligt aktiebolagslagen möjligt, så länge ingen styrelseledamot är anställd av bolaget och minst en ledamot är oberoende i förhållande till såväl bolag och koncernledning som större aktieägare. I praktiken innebär det att styrelsen i sin helhet arbetar med och ansvarar för att kvalitetssäkra bolagets och koncernens finansiella rapportering. Dessa frågor är stående punkter på styrelsens dagordning. I arbetet ingår exempelvis att tillsammans med koncernledning och revisorer följa och bedöma hanteringen av komplicerade redovisnings- och värderingsfrågor.

Styrelsen träffar fortlöpande bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning 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. Styrelsen följer även upp koncernens arbete med intern kontroll.

### Revisorer

Revisorerna utses av årsstämman efter förslag från valberedningen och väljs för en period av två år.

Vid efterfrågan av ytterligare tjänster från revisionsbolaget 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.

### Koncernledning

Koncernledningen består av Axfoods vd och koncernchef samt ytterligare tio chefer eller vd:ar för dotterbolag. Koncernledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt ett längre strategimöte varje år.

Den etablerings- och finansieringskommitté som är knuten till koncernledningen 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 koncernledningen 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 Axfood-koncernen styrs genom interna styrelser, med koncernchef Anders Strålman som ordförande. Övriga styrelseledamöter i dotterbolagen och divisionerna är olika representanter från koncernledningen. Bolagen har styrelsemöten minst fyra gånger per år.

# Året som gick

## Aktieägare

Antalet aktieägare var vid årsskiftet 19 888 (16 191). Vid årsskiftet uppgick innehavet inom Axel Johnson AB, den största enskilda ägaren, oförändrat till 50,1 procent. Näst största aktieägare var Reitangruppen AS vars innehav vid årsskiftet oförändrat uppgick till 15,6 procent av aktier och röster. Privatpersoner och fåmansbolag ägde vid årsskiftet 60,8 procent (60,3) och utländska aktieägare 30,7 procent (28,0) av aktierna.

Axfood AB innehar inga egna aktier.

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.

Under 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antalet aktier ökade från 52 467 678 till 209 870 712. För ytterligare information om Axfoodaktien, se sidorna 48–49.

## Årsstämma 2015

Ordinarie årsstämma i Axfood ägde rum i Stockholm onsdagen den 18 mars 2015. Vid stämman var 355 aktieägare och ombud närvarande. Dessa ägare representerade 40 599 976 aktier, motsvarande 77,4 procent av antalet aktier och röster i bolaget.

## Valberedningen inför årsstämma 2016

Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämma 2015 ska ägaren med flest aktier och röster tillsammans med de därefter tre största ägarna utse valberedningen.

De största ägarna per 31 augusti 2015 som ingår i valberedningen är Axel Johnson AB, Reitangruppen AS, Swedbank Robur fonder och SEB fonder. Samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Valberedningen har inför årsstämma 2016 haft fyra sammanträden. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Sammansättningen av valberedningen framgår av tabellen nedan.

## Beslut på årsstämma 2015

På årsstämma 2015 fattades bland annat beslut om:

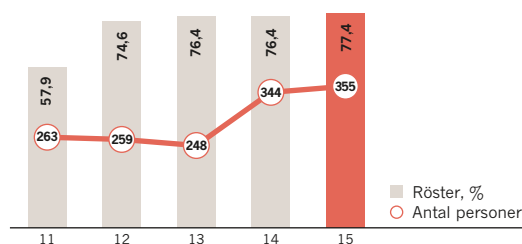
- Aktieutdelning om 17 kronor (15) per aktie för verksamhetsåret 2014, i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen oförändrat ska bestå av sju ledamöter utan suppleanter.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 2 595 000 kronor, i enlighet med valberedningens förslag. Arvodet höjdes med 10 000 kronor per ledamot och fördelas enligt följande:
  - 560 000 kronor till ordförande.
  - 410 000 kronor till vice ordförande.
  - 325 000 kronor vardera till övriga stämмоvalda ledamöter.
  - Inga arvoden utgår för utskottsarbete.
- Val av styrelseordförande och styrelseledamöter i enlighet med valberedningens förslag:
  - Omval av Fredrik Persson till styrelsens ordförande.
  - Omval av styrelseledamöterna Antonia Ax:son Johnson, Caroline Berg, Peggy Bruzelius, Lars Olofsson och Odd Reitan samt nyval av Ann Carlsson.

- Riktlinjer för utseende av valberedningen enligt styrelsens förslag. Dessa riktlinjer är oförändrade jämfört med de senaste åren och innebär att:
  - Den aktieägare som, baserat på ägarstatistik från Euroclear Sweden AB den 31 augusti, har flest aktier och röster ska efter samråd med de tre därefter 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.
- Riktlinjer i samband med anställdas förvärv, vilka var oförändrade.

Revisionsbolaget KPMG som sedan tidigare är vald revisor intill utgången av årsstämma 2016 meddelade ny huvudansvarig revisor, George Petterson.

Det fullständiga protokollet finns på [axfood.se](http://axfood.se).

## Närvaro årsstämmorna 2011–2015



## Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster per 2015-08-31, %
Caroline Berg	Axel Johnson AB, ordförande	50,1
Magnus Reitan	Reitangruppen AS	15,6
Johan Strandberg	SEB fonder	2,7
Jonas Hillhammar	Axfoods Aktieägarförening	1,7 <sup>1)</sup>
Tomas Hedberg	Swedbank Robur fonder	1,0

<sup>1)</sup> Ägarandel enligt fullmakt som aktieägarföreningen hade vid årsstämma 2015.



## Styrelsen

Axfoods styrelse har under 2015 bestått av sju stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Detta är samma antal ledamöter sedan 2009. Var och en av dessa styrelseledamöter innehar för Axfood viktiga kompetenser och vars erfarenheter väl täcker de områden som ansetts viktiga för bolaget. Tre ledamöter och tre suppleanter är utsedda av de anställda. Axfoods verkställande direktör Anders Strålman är inte ledamot i styrelsen men deltar på styrelsemötena som föredragande. Axfoods ekonomi- och finansdirektör Karin Hygrel-Jonsson är styrelsens sekreterare.

Styrelsens sammansättning framgår av tabellen nedan. En närmare presentation av styrelseledamöterna framgår på sidorna 72–73.

Inför årsstämman 2015 avböjde styrelseledamoten Annika Åhnberg, som varit styrelseledamot sedan 2000, omval. I enlighet med valberedningens förslag valdes som följd av detta Ann Carlsson till ny styrelseledamot. Ann Carlsson är född 1966 och utbildad personalvetare vid Stockholms universitet. Ann Carlsson är verkställande direktör för Apoteket AB (publ). Hon har en lång och bred erfarenhet från svensk dagligvaruhandel bland annat genom olika ledande befattningar inom ICA, där hon varit direktör för olika affärsområden och affärschef för ICA Kvantum och ICA Nära. Ann Carlsson är oberoende i förhållande till både bolaget och koncernledningen, samt i förhållande till större aktieägare i Axfood.

På det konstituerande styrelsemötet den 18 mars 2015 valdes Lars Olofsson till styrelsens vice ordförande.

### Styrelsens oberoende

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska en majoritet av de stämموvalda 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 stämموvalda ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Två av ledamöterna, Peggy Bruzelius och Ann Carlsson, har även bedömts uppfylla kravet på oberoende i förhållande till större aktieägare.

Fem styrelseledamöter har bedömts som inte oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Fredrik Persson var under delar av året vd och koncernchef för Axfoods största ägare, Axel Johnson AB, och har inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Caroline Berg, Antonia Ax:son Johnson och Lars Olofsson, som är styrelseordförande respektive styrelseledamöter 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 och har inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

### Styrelsens arbete

Under 2015 har styrelsen hållit åtta möten, varav ett konstituerande som ägde rum direkt efter årsstämman. Vd:s lägesrapport är en stående punkt på varje styrelsemöte, liksom uppföljning av resultatutvecklingen. Butiksinvesteringar och etableringsfrågor behandlas också på varje styrelsemöte. Varje kvartal behandlas delårsrapporterna, i februari, april, juli och oktober. Styrelsemötet i februari har behandlat årsbokslut och årsredovisning, rapporter från revisorer, ersättningsutskott och valberedning samt ärenden inför årsstämman.

Styrelsen fastställde i april arbetsordningen för styrelsen och ersättningsutskottet. Styrelsen har därutöver reviderat och fastställt policys som är viktiga styrinstrument inom Axfood-koncernen; kredit- och finanspolicy, investeringspolicy samt policyn för kommunikation (inklusive IR).

På styrelsemötet i juni diskuterades strategifrågor. Utöver uppföljning och utvärdering av strategi för 2015 har styrelsen även diskuterat kund- och tillväxtstrategier, e-handel, lönsamhet, kommunikation samt förvärv.

Under hösten har styrelsen fastställt den affärsplan som arbetats fram under året i dotterbolagen och koncernledningen. Andra affärsmässigt viktiga frågor har varit effektiviseringar, digitala affärer, förvärv och organisationsförändringar.

Styrelsen har också behandlat rapporten från revisorerna och gått igenom intern kontroll och compliance 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 under året framgår vidare av illustrationen på sidan 67.

### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet bestod från och med den 18 mars 2015 av Fredrik Persson ordförande, Caroline Berg och Lars Olofsson. 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 förslag till principer för rörlig ersättning.

Ersättningsutskottet har haft ett sammanträde under 2015. Ingen ersättning har utgått för arbetet i ersättningsutskottet.

### Styrelsens sammansättning

Namn	Invald år	Oberoende	Totalt arvode, kr	Ersättningsutskott	Närvaro	
					Styrelsemöten	Utskottsmöten
Fredrik Persson (ordf)	2008	Nej	560 000	Ja	8/8	1/1
Lars Olofsson (v. ordf)	2013	Nej	410 000	Ja	7/8	1/1
Antonia Ax:son Johnson	2000	Nej	325 000	–	5/8	–
Caroline Berg	2014	Nej	325 000	Ja	8/8	1/1
Peggy Bruzelius	2000	Ja	325 000	–	8/8	–
Ann Carlsson <sup>1)</sup>	2015	Ja	325 000	–	7/8	–
Odd Reitan	2009	Nej	325 000	–	6/8	–
Ulla-May Iwar-Rydén (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	8/8	–
Michael Sjörelén (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	6/8	–
Inger Sjöstrand (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	6/8	–
<b>Totalt</b>			<b>2 595 000</b>			

<sup>1)</sup> Ann Carlsson har varit ledamot från och med årsstämman 2015.



styrelsemöten  
2015

## Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens ordförande Fredrik Persson 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.

Under 2015 har ordföranden genomfört en elektronisk enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter samt fått muntliga kommentarer. Undersökningen fokuserar på frågor om hur ledamöterna anser att styrelsearbetet fungerar, styrelsens engagemang, kompetens och handlingskraft. Därefter har resultatet av utvärderingen rapporterats till både styrelsen och valberedningen i december 2015.

Innehållet i utvärderingen 2015 skiljde sig från tidigare år då flera frågor inte gick att jämföra med tidigare utvärderingar. Resultatet av utvärderingen var att styrelsearbetet höll en hög nivå. Exempel på sådant som bedömdes fungera mycket väl under året var samspelet mellan styrelsen och både styrelseordförande och vd samt att säkringen av att de finansiella målen följdes upp på ett bra sätt. Exempel på sådant som fick bra betyg men som fortfarande kan förbättras är att ge nyckelmedarbetare tillräcklig tid att föredra ärenden på styrelsemöten.

## Revisorer

Vid årsstämman 2014 omvaldes revisionsbolaget KPMG AB som revisor för perioden fram till årsstämman 2016. Auktoriserade revisorn George Petterson är huvudansvarig för revisionen.

## Koncernledningen

Axfoods ledning har under 2015 bestått av Axfoods vd och vd:arna för fyra affärsdrivande bolag, fem stabschefer och en vice vd. En närmare presentation av koncernledningen finns på sidorna 74–75.

## Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

Riktlinjerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes av årsstämman den 18 mars 2015. Riktlinjerna är desamma som gällt sedan 2010.

Huvudprinciperna för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen innebär att Axfood ska erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar.

### Revisor

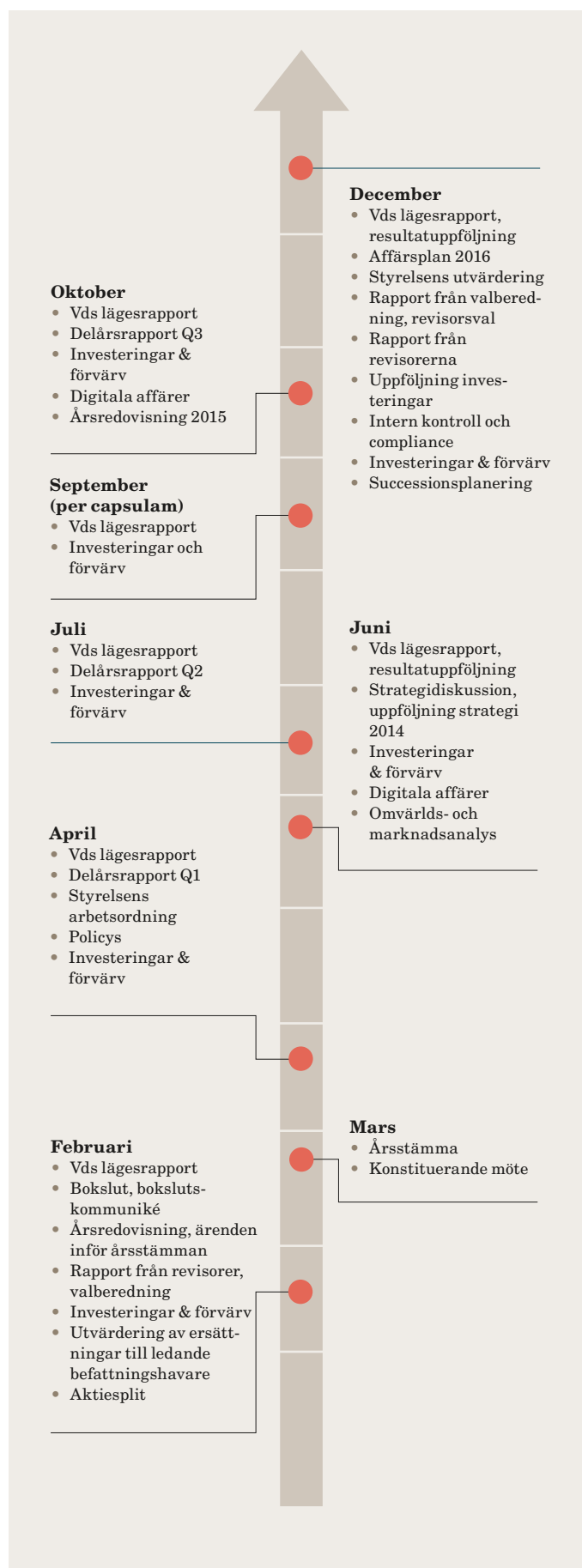
George Petterson, auktoriserad revisor, är kundansvarig för Axfood på KPMG och huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Axfood är han huvudansvarig revisor i Addtech, Handelsbanken, Kungsleden, Lagercrantz Group, Nobia, Sandvik och Skanska.



## Ersättningar till revisorer 2013–2015 (KPMG AB)

Mkr	Koncernen			Moderbolaget		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Ersättning för revisionsuppdrag	4	4	4	1	1	1
Ersättning för övriga konsultuppdrag	3	1	1	2	0	0
<b>Totalt</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## Styrelsens arbete under 2015



Rekommendationer för ersättningarna ska föreslås av ett särskilt ersättningsutskott inrättat inom styrelsen. För vd gäller att styrelsen i sin helhet fastställer ersättningar och andra anställningsvillkor. Kriterierna vid fastställandet av ersättningarna ska baseras dels på arbetsuppgifternas betydelse, dels på den anställdes kompetens, erfarenhet och prestation.

#### Den totala ersättningen består av följande fem delar:

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

#### Fast grundlön

Koncernledningen 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.

#### Rörlig ersättning

Koncernledningen 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 (för vd av hela styrelsen) vid årets början. Den långsiktiga rörliga ersättningen ska stödja långsiktigheten i koncernledningens 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.
- 40–55 procent av den under året utbetalda grundlönen för övriga medlemmar i koncernledningen.

Summan av den rörliga ersättningen för vd och övriga medlemmar i koncernledningen kan högst uppgå till cirka 17 Mkr. Om koncernledningen utökas, kan den rörliga ersättningen komma att överstiga detta belopp. Rörlig ersättning utgår inte vid egen uppsägning före utbetalning.

#### Aktierelaterade incitamentsprogram

Det finns inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram för koncernledningen.

#### Pensionsförmåner

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

#### Övriga förmåner och avgångsvederlag

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

Axfoods koncernledning 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 koncernledningen för tiden fram till årsstämman 2016. 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 2016. Dessa har dock kostnadsförts under respektive verksamhetsår. Tidigare beslutade rörliga ersättningar som förföll till betalning efter årsstämman 2015 har utbetalats. Beslutade rörliga ersättningar som inte har förfallit till betalning uppgick per 31 december 2015 till 4,7 Mkr (5,3). De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2015 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 koncernledningen

Inför årsstämman 2016 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen.

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

Tkr	År	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Övrig ersättning	Pensionskostnad	Summa
Vd	2015	6 177	2 515	353	–	2 636	11 681
	2014	5 885	3 793	347	–	2 578	12 603
Koncernledning, övrigt	2015	22 755	11 250	1 079	54	8 306	43 444
	2014	22 620	7 509	1 420	67	8 356	39 972
<b>Totalt</b>	<b>2015</b>	<b>28 932</b>	<b>13 765</b>	<b>1 432</b>	<b>54</b>	<b>10 942</b>	<b>55 125</b>
	2014	28 505	11 302	1 767	67	10 934	52 575



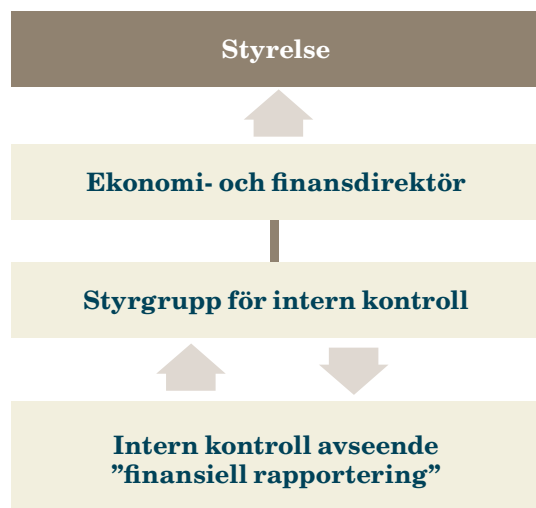
# Styrelsens rapport om intern kontroll

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 ("Koden") förtydligar detta och föreskriver att styrelsen ansvarar för den interna kontrollen. Denna rapport är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och Koden. Rapporten är granskad av bolagets revisor.

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. Beskrivningen begränsas till 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 statistiskt, 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 koncernens ekonomi- och finansdirektör, leder koncernens arbete med intern kontroll avseende finansiell rapportering. 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.



## 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 samt 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 att skapa grunden för en god intern kontroll samt att uppnå och upprätthålla en hög etisk standard i koncernen.

Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen ger tydliga roller, ansvar och processer som gynnar en effektiv hantering 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 styrdokumentet i en elektronisk ekonomihandbok, Axekon, vilken är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Axfood. Ekonomihandboken ger en överskådlig bild av befintliga policies, 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.

### Arbetet under året

Under 2015 har årlig genomgång skett av Axekon-dokument, samtliga dokumentägare har verifierat att publicerade eller länkade dokument är aktuella. Jämförelse har även skett avseende Axfoods befintliga policys/riktlinjer mot ställda krav. Utvärdering har också skett hur väl regler, rutiner och policys efterlevts.

### 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. 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.

### Arbetet under året

2015 har riskgenomgångarna bland annat identifierat följande områden; uppdateringar av funktionalitet i SAP vilka påverkar

finansiell rapportering, nytt HR-system samt omorganisation inom redovisningsfunktioner. Kring dessa risker har företaget arbetat kontinuerligt med att stärka den interna kontrollen. Vidare har arbetet fortsatt med intern kontroll rörande uppsättningen av behörigheter, roller och begränsningar i kombinationer av roller, både när det gäller verksamhetsroller och IT-roller.

### 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, redovisning, konsolidering/rapportering samt masterdata.

Kontrollaktiviteter inom dessa processer är exempelvis stickprov, avstämningar och engagemangsgenomgångar.

Processgenomgångar genomförs med processansvariga, Axfood Shared Service Center (SSC) samt även bolagsvis på dotterbolagsnivå.

## Process för intern kontroll

### December

- Avrapportering om intern kontroll till styrelsen: bakgrund, uppföljning föregående år, fokus innevarande år, förslag på fokusområden nästa år

### Oktober

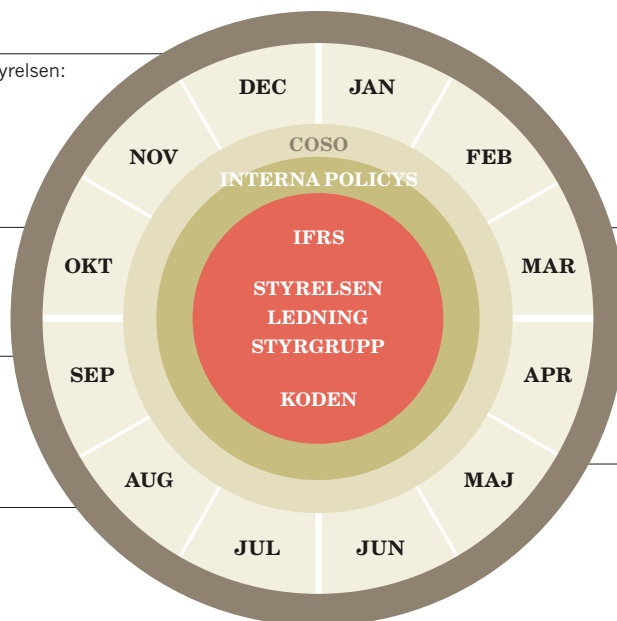
- Uppföljningen av rapporteringen

### September

- Dotterbolagen rapporterar

### Augusti

- Revisorerna granskar och reviderar, förvaltningsrevision



### Mars

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

### Maj

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

## Arbetet under året

Under 2015 har fokus fortsatt legat på genomgångar av nya och befintliga flöden kopplade till finansiell rapportering. Nya kontroller har identifierats och testats. Exempelvis har samordning av fakturamatchning vad gäller lagerflödet skett, vilket har lett till ökad intern kontroll.

## 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 informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Axfoods värderingar och affärsverk-

samhet. 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 koncernledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utveckling av verksamheten. 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 4 februari 2016  
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, 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 2016



# Styrelse

1. **Fredrik Persson**, *Ordförande* sedan 2009, ledamot sedan 2008. *Ordförande i*: Svensk Handel *Vice ordförande i*: ICC Sverige *Ledamot i*: Aktiebolaget Electrolux, Lancelot Holding AB, och Svenskt Näringsliv *Utbildning*: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm och studier vid Wharton School i USA *Erfarenhet*: Vd Axel Johnson AB, analyschef på Aros Securities samt olika befattningar inom ABB Financial Services. *Medlem i utskott*: Ersättningsutskottet *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 4 800 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*
2. **Lars Olofsson**, Ledamot sedan 2013, vice ordförande sedan 2014 *Ordförande i*: TCC Global N.V *Ledamot i*: Axel Johnson AB, Bata shoes och Compass Ltd. *Utbildning*: Civilekonom, Lunds universitet, studier vid IMD i Schweiz. *Erfarenhet*: Vd och styrelseordförande Carrefour S.A., vice vd Nestlé S.A. *Medlem i utskott*: Ersättningsutskottet *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 8 000 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*
3. **Antonia Ax:son Johnson**, Ledamot sedan 2000 *Ordförande i*: Axel Johnson Holding AB och Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse *Vice Ordförande i*: Nordstjernen AB *Ledamot i*: Axel Johnson AB, Axel Johnson Inc., AxFast AB, Axfoundation, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga ändamål med flera *Utbildning*: Fil. kand. från Stockholms Universitet, Teknologie Dr h.c. *Erfarenhet*: Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 1970-talet *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 105 080 264 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*
4. **Caroline Berg**, Ledamot sedan 2014 *Ordförande i*: Axel Johnson AB, Erik och Görans Ennerfeldts fond för svensk ungdoms internationella studier *Ledamot i*: Mekonomen AB, Axstores AB, AxFast AB och Handelshögskolans Advisory Board *Utbildning*: 1987–1991: Middlebury College, Vermont, USA, BA Media/kommunikation och psykologi *Erfarenhet*: Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 2005, senast som HR- och kommunikationsdirektör och medlem i koncernledningen för Axel Johnson Aktiebolag 2006–2014 *Medlem i utskott*: Ersättningsutskottet *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 15 840 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*
5. **Peggy Bruzelius**, Ledamot sedan 2000 *Ordförande i*: Lancelot Holding AB *Ledamot i*: Akzo Nobel N.V., Diageo plc, Livförsäkringsaktiebolaget Skandia (publ), Lundin Petroleum AB och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien *Utbildning*: Civil-ekonom, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomie Dr h.c. *Erfarenhet*: Vd ABB Financial Services *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 6 000 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen och till större aktieägare i bolaget.*
6. **Odd Reitan**, Ledamot sedan 2009. Verkställande direktör i Reitangruppen AS. *Ordförande i*: Reitangruppen AS, Reitan Handel AS, Rema 1000 AS, Reitan Eiendom AS, Reitan Convenience AS och Uno-X-gruppen AS *Ledamot i*: Mid-Norway Chamber of Commerce and Industry *Utbildning*: Varehandelens Høgskole *Erfarenhet*: Startade egen butik 1972 och varit ledande befattningshavare i egna företag *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 32 743 268 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.*
7. **Ann Carlsson**, Ledamot sedan 2015 Verkställande direktör i Apoteket AB *Ledamot i*: Svensk Handels och SNS styrelse *Utbildning*: Personalvetare, Stockholms universitet *Erfarenhet*: Olika ledande befattningar inom ICA, bland annat direktör för olika affärsområden och affärschef för ICA Kvantum och ICA Nära *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 2 000 *Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen och till större aktieägare i bolaget.*
8. **Ulla-May Iwahr Rydén**, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2006 *Övriga uppdrag*: Facklig ledamot i Axfood Närlivs ABs och Dagab Inköp & Logistik ABs styrelse *Utbildning/Erfarenhet*: Anställd i koncernen sedan 1989, PTKs bolagsstyrelseutbildning *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 0 *Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.*
9. **Michael Sjören**, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2010 *Övriga uppdrag*: Facklig ledamot i Axfood Närlivs ABs och Dagab Inköp & Logistik ABs styrelse *Utbildning/Erfarenhet*: Anställd i koncernen sedan 1995 *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 0 *Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.*
10. **Inger Sjöstrand**, Utsedd av arbetstagarorganisation, Ledamot sedan 2012 *Övriga uppdrag*: Ordförande i ABF Södra Östra Dalarna, Facklig ledamot i Hemköpskedjan ABs styrelse *Erfarenhet*: Anställd i Hemköp 1977 *Aktuellt antal aktier i Axfood*: 0 *Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.*





# Koncernledning

1. **Anders Strålman**, Vd och koncernchef Axfood AB *Anställd sedan: 1993<sup>1)</sup> Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Bergendahls El Holding AB, Svensk Dagligvaruhandel, Svensk Handel AB, Returpack Svenska AB och Rabbalshede Kraft AB *Utbildning:* Civilekonom, Göteborgs universitet *Erfarenhet:* Vd Willys AB, ekonomichef och vd Billhälls AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2000 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 66 000*
2. **Karin Hygrell-Jonsson**, Ekonomi- och finansdirektör *Anställd sedan: 1991<sup>1)</sup>, Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Byggmax Group AB (publ) *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 koncernledning sedan 2007 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 2 000*
3. **Anders Quist**, Affärsutvecklingschef *Anställd sedan: 1995<sup>1)</sup> Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i GS1 Sweden AB och Validoo AB *Utbildning:* Gymnasieutbildning, köpmannautbildning, diverse branscutbildningar *Erfarenhet:* vice vd Billhälls, vice vd Willys, butikschef, driftschef, köpman, försäljningschef Dagab väst. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 6 000*
4. **Thomas Evertsson**, Vd Willys AB *Anställd sedan: 2008 Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg *Erfarenhet:* Stormarknadschef, kedjedirektör Coop Supermarkets, vd Coop Sverige AB, vice vd Coop Norden AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2008 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 10 000*
5. **Hans Holmstedt**, Inköpsdirektör, vice vd Dagab Inköp & Logistik AB *Anställd sedan: 2005 Övriga uppdrag:* styrelseledamot i DesignTorget AB, LSL Svenskmärkning AB *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 koncernledning sedan 2011 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 400*
6. **Louise Ring**, HR-direktör *Anställd sedan: 2003 Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Diversity Charter, Ledamot i programråd Handelshögskolan i Umeå och Diskrimineringsombudsmannens råd

*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 koncernledning sedan 2005 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 400*

7. **Nicholas Pettersson**, Vd Dagab Inköp & Logistik AB *Anställd sedan: 2004<sup>1)</sup> Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Urban Deli Holding AB *Utbildning:* Civilekonom, Växjö Universitet *Erfarenhet:* Vd Axfood Närlivs, Affärsområdeschef Axfood Snabbgross, Supply Chain Manager AB Svenska Shell, Business Analyst Shell Detaljist AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2009 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 400*

8. **Jan Lindmark**, IT-direktör *Anställd sedan: 2001 Utbildning:* Civilekonom, Stockholms Universitet *Erfarenhet:* IT-direktör Fritidsresor, IT-chef Posten Brev, Konsult på Enator. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 3 400*

9. **Annica Elmechagen Lundqvist**, Kommunikationsdirektör *Anställd sedan: 2015 Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Föreningen Carlssons skola *Utbildning:* Fil kand Uppsala Universitet *Erfarenhet:* Kommunikationsstrategi Tetra Pak Asien, Kommunikationsdirektör Eniro och Telenor, Partner Kreab, PR Microsoft Nordamerika, Konsult JKL. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2015 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 0*

10. **Eva Pettersson**, Vd Axfood Närlivs AB *Anställd sedan: 2004 Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Svensk Servicehandel och Fast Food *Utbildning:* Civilekonom, Linköpings Universitet samt studier vid University of East Anglia. Ledarskapsutbildning Novare *Erfarenhet:* Chef för verksamhetsutveckling inom Dagab, systemchef Axfood IT, konsult inom dagligvaruhandel på Accenture AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2014 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 0*

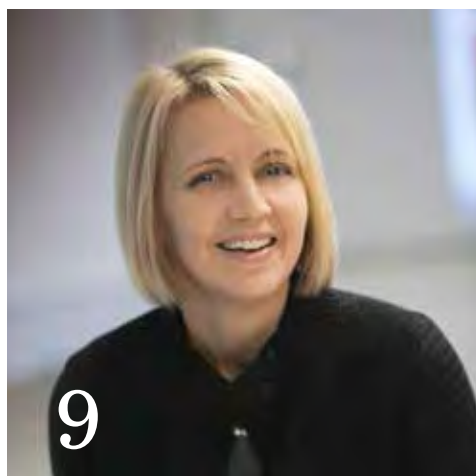
11. **Thomas Gäreskog**, Vd Hemköpskedjan AB *Anställd sedan: 2010 Utbildning:* Gymnasieutbildning, företagsledarutbildning, ledarutbildningar *Erfarenhet:* Butikschef ICA, flertal förtroendeuppdrag inom ICA, regionchef Hemköp, försäljningschef Hemköp. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2012 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 0*

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2015.

<sup>1)</sup> Avser anställning i bolag numera ingående i Axfood-koncernen.







# Innehåll

## Noter

77	NOT 1	Väsentliga redovisningsprinciper	90	NOT 21	Andelar i koncernbolag
83	NOT 2	Rörelsesegment	90	NOT 22	Andelar i intresseföretag och joint ventures
83	NOT 3	Förvärvade verksamheter	91	NOT 23	Finansiella anläggningstillgångar
84	NOT 4	Avvecklade verksamheter	91	NOT 24	Långfristiga och kortfristiga fordringar
84	NOT 5	Intäkternas fördelning	91	NOT 25	Kundfordringar
84	NOT 6	Kostnadernas fördelning	91	NOT 26	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
84	NOT 7	Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernbolag	91	NOT 27	Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser
84	NOT 8	Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	93	NOT 28	Finansiella tillgångar och skulder
86	NOT 9	Ersättningar till revisorer	94	NOT 29	Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder
86	NOT 10	Avskrivningar	94	NOT 30	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
86	NOT 11	Operationell leasing	95	NOT 31	Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventalförpliktelser
87	NOT 12	Transaktioner med närstående	95	NOT 32	Valutakursdifferenser samt valutaexponering
87	NOT 13	Finansnetto	95	NOT 33	Kritiska bedömningar och uppskattningar
87	NOT 14	Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver			
87	NOT 15	Skatter			
88	NOT 16	Resultat per aktie			
88	NOT 17	Immateriella anläggningstillgångar			
89	NOT 18	Materiella anläggningstillgångar			
90	NOT 19	Statliga bidrag			
90	NOT 20	Finansiella leasingavtal			



# Noter till de finansiella rapporterna

## 1 Väsentliga redovisningsprinciper

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 rapporteringsrekommendation RFR 1 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 och verkställande direktören den 4 februari 2016. Koncernens rapport över resultat och övrigt totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämma den 16 mars 2016.

### 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 koncernledningen bedömningar och antaganden som påverkar företagens resultat och ställning samt lämnad information i övrigt. Bedömningarna och antagandena baseras på historiska erfarenheter och ses över regelbundet. Bedömningar gjorda av koncernledningen 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 2015

Nedan beskrivs vilka ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpar från och med 1 januari 2015. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2015 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning. Koncernen följer sedan tidigare IFRIC 21 Avgifter, som behandlar vid vilken tidpunkt en förpliktande händelse uppstår som föranleder skuldredovisning av offentliga avgifter. IFRIC 21 har en mycket liten effekt på Axfood-koncernens finansiella rapporter.

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

### Ändrade redovisningsprinciper 2016 och framåt

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden träder i kraft under 2016 och framåt och har inte förtidstillämpats vid

upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar som blir tillämpliga från och med räkenskapsåret 2017 och framåt planeras inte att förtidstillämpas. I den mån förväntade effekter på de finansiella rapporterna av tillämpningen av nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan, har Axfood gjort bedömningen att de inte kommer att ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 15 Revenue from contracts with customers, den nya intäktsstandard som träder i kraft 2018, kommer att påverka Axfoods finansiella rapportering med utökade upplysningskrav. Analys av hur rapporterna kommer att påverkas görs under år 2016 och framåt.

IFRS 9, som ersätter IAS 39 – Finansiella instrument – kommer att påverka Axfood vad gäller kategorisering men bedöms inte få någon värdemässig effekt. Standarden träder ikraft 2018. IFRS 16 Leases, den nya leasingstandard som träder i kraft 2019, kommer att påverka Axfood, analys av hur rapporterna kommer att påverkas görs under år 2016 och framåt. Övriga nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning förväntas inte komma att ha någon väsentlig effekt Axfoods finansiella rapporter.

### Klassificering av kortfristiga och långfristiga poster

Inom Axfood-koncernen 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 koncernledning vilka utvärderar resultatet samt allokerar 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 föreligger om moderbolaget har inflytande över investeringsobjekt, är exponerad för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt engagemang samt kan använda sitt inflytande över investeringen till att påverka avkastningen. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier samt om 'de facto control' föreligger.

Axfood AB är dotterföretag till AxRetail AB, 556039-2226 med säte i Stockholm. AxRetail 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, 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 eliminerar.

### 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 minskning 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 förvärv. Kapitalandelsmetoden tillämpas från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet uppstår och fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

Orealiserade vinster som uppkommer mellan helägda bolag och intresseföretag i koncernen eliminerar 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.

### Joint ventures

Joint ventures är redovisningsmässigt de företag för vilka koncernen genom samarbetsavtal med en eller flera parter har ett gemensamt bestämmande inflytande där koncernen har rätt till nettotillgångarna istället för direkt rätt till tillgångar och åtagande i skulder. I koncernredovisningen konsolideras innehav i joint ventures enligt kapitalandelsmetoden. Endast eget kapital som intjänats efter förvärvet redovisas i koncernens eget kapital. Kapitalandelsmetoden tillämpas från den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet erhålls

och fram till den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet upphör. Orealiserade vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag och joint ventures eliminerar i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster eliminerar på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

### Principer för internprissättning

Vid intern försäljning av varor mellan enheter i Axfood-koncernen 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 koncernledning.

### 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 eliminerar 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, inköpsamordning 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 definitivt avstämning av avgifterna sker efterföljande räkenskapsår.

### Hyresintäkter

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 tågbiljetter. 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 självrisk 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 ränteutgifter på finansiella placeringar, utdelningsintäkter och vinst vid avyttring av finansiella tillgångar som kan säljas. Ränteutgifter 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 med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. 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. Värderingen av uppskjuten skatt beräknas baserade på hur de temporära skillnaderna förväntas bli realiserade eller reglerade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag eller joint ventures 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 identifier-

bara 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 provas 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 provas minst årligen för nedskrivning, se rubrik Nedskrivningar.

### Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar

Avskrivningar av 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 <sup>1)</sup>	Återstående hyresperiod
Kundrelationer <sup>2)</sup>	Kundrelationen/avtalets längd
Övriga immateriella tillgångar	20–33

<sup>1)</sup> Hyresrätter har för närvarande en avskrivningstid på 6 år.

<sup>2)</sup> Kundrelationer har en avskrivningstid på 1 till maximalt 5 år.

- Goodwill och varumärken skrivs ej av utan provas 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 leasetagaren. 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 av 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

Nyttjandeperioderna för förbättringsutgifter på annans fastighet utgår från kvarvarande hyresperiod på underliggande hyreskontrakt och varierar från 1–10 år.

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 realiserar, 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. Optionsdelen av konvertibla skuldebrev ingår 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 befarade 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 valutaterminkontrakt som utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och redovisas enligt reglerna för kassafödessäkkring.

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 valutaterminkontrakt. Axfood tillämpar säkringsredovisning av kontrakterade inköp. För samtliga ordrar sker valutasäkkring 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 valutasäkkring 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 valutaterminkontrakt används för



säkringsändamål redovisas förändringar i valutaterminkontraktens 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 kassaflödes-säkring 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 kassaflödes-säkrat lager till tidpunkten för reglering av valutaterminerna redovisas löpande i resultatet som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad. I resultatet möts värdeförändringar i leverantörsskulderna 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 leverantörsrabatter 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 indikationer 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 återspeglar aktuella marknadsräntesatser och bedömningar av pengars tidvärde och de kassagenererande enheternas specifika risker. Denna räntesats bedöms motsvara 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 ovisshet 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. Förpliktelseerna 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. Omvärderingseffekter redovisas i övrigt totalresultat. Beräkningar av förmånsbestämda pensionsplaner utförs av en oberoende extern aktuarie.

Räntekostnaden/intäkten netto på den förmånsbestämda förpliktelsen/tillgången redovisas i årets resultat under finansnettot. Räntenettot är baserat på den ränta som uppkommer vid diskontering av nettoförpliktelsen, det vill säga ränta på förpliktelsen, förvaltningstillgångar och ränta på effekt av eventuella tillgångsbegränsningar. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

Den särskilda löneskatten utgör en del av de aktuariella antagandena och redovisas därför som en del av nettoförpliktelsen/-tillgången. Den del av särskild löneskatt som är beräknad utifrån tryggandelagen i juridisk person redovisas av förenklingskäl som upplupen kostnad istället för som del av nettoförpliktelsen/-tillgången.

Avkastningsskatt redovisas löpande i resultatet för den period skatten avser och ingår därmed inte i skuldberäkningen. Vid fonderade planer belastar skatten avkastningen för förvaltningstillgångar och redovisas i övrigt totalresultat. Vid ofonderade eller delvis ofonderade planer, belastar skatten årets resultat.

## 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 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2015 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggs 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 förpliktigt 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 intjänningen, 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 Redovisning för juridiska personer. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden för noterade företag tillämpas. 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 2015

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2015 förändrats i enlighet med vad som anges för koncernen.

### Klassificering och uppställningsformer

För moderbolaget redovisas en resultaträkning och en rapport över totalresultat, där för koncernen dessa två rapporter tillsammans utgör en rapport över resultat och övrigt 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 och lämnade koncernbidrag enligt alternativregeln som bokslutsdisposition. 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 aktiebolag". 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 en fusion skett i koncernen, fusionen har inte skett med Axfood AB.

### Ändrade redovisningsprinciper 2016 och framåt

Förändringar i Årsredovisningslagen kommer att påverka Axfoods redovisning. Aktiverade egenupparbetade utvecklingsutgifter ska, från och med 2016, sättas av till en utvecklingsfond där det aktiverade beloppet omförs från fritt eget kapital till bundet eget kapital. För övrigt se ändrade redovisningsprinciper för koncernen ovan.

## 2 Rörelsesegment

Rörelsesegmenten har fastställts baserat på den information som behandlas av koncernens koncernledning och som används för att utvärdera resultatet samt allokera resurser till segmenten. Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att koncernledningen följer upp omsättning och rörelseresultat per affärsområde. Då koncernledningen följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelningen utifrån dessa affärsområden, utgör dessa koncernens rörelsesegment.

Den externa omsättningen avser nästan uteslutande varuförsäljning och all försäljning sker i Sverige.

Under 2015 och 2014 har inga väsentliga nedskrivningar påverkat resultatet. Inga nedskrivningar har återförts 2015 eller 2014. Inga väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar har förekommit under 2015 och 2014.

De rörelsesegment som har identifierats är följande:

**Willys.** Försäljning av dagligvaror/livsmedel till lågpris.

**Hemköp.** Försäljning av dagligvaror med ett brett sortiment och hög servicenivå.

**Dagab.** Axfoods supply chain-organisation som ansvarar för sortimentsutveckling, inköp och logistik. Cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker.

**Närilivs.** Grossistförsäljning med ett ansvar för marknadsbearbetningen av icke egenägda butiker inom allivs och servicehandel. Egenägda Snabbgross vänder sig till restaurang, storkök och café.

**Koncerngemensamt.** Omfattar stödfunktioner på huvudkontoret såsom koncernledning, ekonomi, kommunikation, affärsutveckling, HR och IT.

Det finns ingen enskild kund som står för mer än 10 procent av koncernens omsättning och därmed bedöms ingen större kund finnas.

Per rörelsesegment	Willys		Hemköp		Axfood Närilivs <sup>2)</sup>		Dagab <sup>2)</sup>		Koncern-gemensamt <sup>2)</sup>		Eliminerings		Totalt	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Resultat</b>														
Extern nettoomsättning	22 320	20 974	5 883	5 510	2 730	2 519	10 269	9 442	45	39			41 247	38 484
Intern nettoomsättning					4	3	29 487	25 509	627	640	-30 118	-26 152	-	-
Nettoomsättning	22 320	20 974	5 883	5 510	2 734	2 522	39 756	34 951	672	679	-30 118	-26 152	41 247	38 484
Avskrivningar	-272	-262	-99	-100	-20	-26	-96	-94	-209	-211			-696	-693
Andelar i intresseföretags resultat					0	0	-7	-4					-7	-4
Rörelseresultat	896	870	221	197	200	138	600	403	-157	-161			1 760	1 447
Finansiella poster, netto													-11	-17
Koncernens resultat före skatt													1 749	1 430
<b>Övriga upplysningar</b>														
Investeringar i anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	262	230	130	113	33	13	65	122	230	121			720	599

<sup>1)</sup> Materiella och immateriella anläggningstillgångar.

<sup>2)</sup> Under 2014 har en samordning skett av Axfoods logistikfunktioner. Axfood Närilivs transport- och lagerfunktioner har förts över till Dagab. Från och med den 1 januari 2015 rapporteras Axfoods logistikverksamhet, Dagab inklusive Axfoods sortiment- och inköpsfunktion, i Dagab som ett eget segment. Det innebär att hela Axfoods parthandelsomsättning redovisas i Dagab. Sortiment- och inköpsfunktionerna redovisades tidigare i Övrigt. I samband med förändringen ändras benämningen på Övrigt till Koncerngemensamt, vilket inkluderar koncerngemensamma funktioner såsom koncernledning, ekonomi, HR och IT. Jämförelsesiffrorna har justerats.

## 3 Förvärvade verksamheter

Under 2015 har två butiker och fyra förbutiker förvärvats. Båda butikerna har konverterats till Hemköp. Dessutom har 50 procent av Hall Miba förvärvats, ägandet uppgår därefter till 100 procent.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2015 års förvärv uppgår till 84 Mkr. Köpeskillingen för de resterande 50 procenten av Hall Miba uppgick till 35 Mkr. Överförd köpeskillning har erlagts kontant, inget återstår att betala från tidigare års förvärv. 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 2015

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	3
Finansiella anläggningstillgångar	0
Omsättningstillgångar	8
Övriga kortfristiga skulder	-3
<b>Summa identifierade nettotillgångar</b>	<b>8</b>
Innehav utan bestämmande inflytande	35
Goodwill	41
<b>Köpeskillning</b>	<b>84</b>
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Likvidreglerad överförd ersättning förvärv tidigare år	5
<b>Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av verksamheter</b>	<b>89</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 2015 till 41 Mkr. Axfoods ägarandel i butiker och förbutiker förvärvade under 2015 uppgår efter förvärven till 100 procent.

Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med 2,3 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna har en årlig omsättning om cirka 203 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2015, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 68 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 41 315 Mkr. Resultateffekten från den 1 januari 2015 till förvärvstidpunkten är svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskostnader.

### Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande

I februari 2015 förvärvade företaget ytterligare 50 procent i Hall Miba AB för 35 Mkr. Förvärvet erlades kontant och ägandet ökade från 50 procent till 100 procent. Det redovisade värdet på Hall Miba i koncernredovisningen vid förvärvstidpunkten uppgick till 30 Mkr. Koncernen redovisar en minskning i innehav utan bestämmande inflytande om 28 Mkr och en ökning av balanserade vinstmedel om 28 Mkr.



### 3 Förvärvade verksamheter, forts.

Effekterna av ägarförändringar i HallMiba AB:

	2015
Innehav i början av året	30
Effekt av ökat innehav	35
Andel av årets resultat	0
<b>Innehav i slutet av året</b>	<b>65</b>

#### Händelser efter balansdagen

Inga förvärv har skett efter balansdagen.

För information om årets förändring av koncernens goodwill i övrigt hänvisas till not 17.

#### Förvärv föregående år

Under föregående år har två butiker och tre förbutiker förvärvats. En butik har konverterats till Hemköp under 2014 och en har konverterats till Willys i början av 2015.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2014 års förvärv uppgick till 20 Mkr. Överförd köpeskillning har erlagts kontant, 5 Mkr återstod att betala från tidigare års förvärv. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till årets förvärv uppgick till 0 Mkr. Förvärvade tillgångar och skulder redovisades i Axfoods rapport över finansiell ställning till verkliga värden.

#### Följande tillgångar och skulder förvärvades under 2014

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	3
Finansiella anläggningstillgångar	0
Omsättningstillgångar	1
Övriga kortfristiga skulder	-3
<b>Summa identifierade nettotillgångar</b>	<b>1</b>
Goodwill	19
<b>Köpeskillning</b>	<b>20</b>
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Ej likvidreglerad överförd ersättning	0
<b>Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av verksamheter</b>	<b>20</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 2014 till 19 Mkr. Axfoods ägarandel i butiker och förbutiker uppgick efter förvärven till 100 procent förutom för en Hemköpsbutik där Axfood äger 91 procent.

Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med -1,0 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna hade en årlig omsättning om cirka 31 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2014, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 16 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 38 500 Mkr. Resultateffekten från den 1 januari 2014 till förvärvstidpunkten var svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskostnader.

#### Moderbolaget

Under året har moderbolaget ökat värdet av andelar i koncernföretag med 0 Mkr (-470). Minskningen föregående år är hänförlig till koncerninterna transaktioner.

### 4 Avvecklade verksamheter

#### Sålda verksamheter

Under året har tre butikverksamheter sålts, avyttringarna avsåg försäljning av inkråm. Försäljningarna är inte så väsentliga att de särredovisas som avvecklade verksamheter i rapport över totalresultat.

#### Avvecklade/sålda verksamheters påverkan på kassaflödet

Kassaflödet från årets försäljning framgår av följande tabell.

	Koncernen	
	2015	2014
Kassaflöde från försäljning av inkråmsverksamheter	7	3
<b>Summa kassaflöde från försäljning av verksamheter</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Samtliga köpeskillningar för årets försäljningar har reglerats.

#### Föregående år

Under föregående år såldes en verksamhet. Försäljningen var inte så väsentlig att den särredovisades som avveklad verksamhet i rapport över totalresultat.

Moderbolaget sålde samtliga aktier i PrisXtra AB under 2014. Affären har skett inom Axfood-koncernen.

### 5 Intäkternas fördelning

Koncernen	2015	2014
<b>Nettoomsättning:</b>		
Varuförsäljning	40 993	38 240
Övrig omsättning	254	244
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>41 247</b>	<b>38 484</b>
Övriga rörelseintäkter	372	371
<b>Summa</b>	<b>41 619</b>	<b>38 855</b>

### 6 Kostnadernas fördelning

Koncernen	2015	2014
Kostnad för handelsvaror	30 477	28 183
Personalkostnader	4 956	4 558
Avskrivningar	696	693
Övrigt	3 723	3 970
<b>Summa</b>	<b>39 852</b>	<b>37 404</b>

### 7 Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag

Moderbolagets intäkter från koncernföretag har uppgått till 183 Mkr (169). Moderbolagets kostnader från koncernföretag har uppgått till 14 Mkr (94). 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 och hyror. Minskningen av kostnaderna jämfört med föregående år förklaras av att avskrivningar på gemensamma IT-system har omfördelats till andra bolag i koncernen.

### 8 Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare

Medelantal anställda <sup>1)</sup>	2015	Varav män	2014	Varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Medelantal anställda	141	42	103	22
<b>Dotterföretag</b>				
Medelantal anställda	8 662	3 966	8 378	3 891
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>8 803</b>	<b>4 008</b>	<b>8 481</b>	<b>3 913</b>

<sup>1)</sup> För att beräkna årsarbetstid används 1 920 timmar (1 920).

## 8

## Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare, forts.

## Könsfördelning, koncernen, antal

	Styrelser		Övriga ledande befattningshavare	
	2015	2014	2015	2014
Män	56	62	30	45
Kvinnor	17	17	14	12
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>44</b>	<b>57</b>

## Könsfördelning, moderbolaget, antal

	Styrelse		Övriga ledande befattningshavare	
	2015	2014	2015	2014
Män	3	3	7	8
Kvinnor	4	4	4	3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2015			2014		
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader
Moderbolaget	99	52	21	70	35	14
Dotterföretag	3 318	1 204	240	3 136	1 066	225
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>3 417</b>	<b>1 256</b>	<b>261</b>	<b>3 206</b>	<b>1 101</b>	<b>239</b>

## Ersättningar och andra förmåner till övriga ledande befattningshavare, tkr

2015	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget <sup>2, 3)</sup>	22 755	11 250	1 079	8 306	54	43 444
<b>Summa</b>	<b>28 932</b>	<b>13 765</b>	<b>1 432</b>	<b>10 942</b>	<b>54</b>	<b>55 125</b>
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag	35 839	7 275	1 278	12 521	379	57 292
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>64 771</b>	<b>21 040</b>	<b>2 710</b>	<b>23 463</b>	<b>433</b>	<b>112 417</b>

## 2014

Verkställande direktören <sup>1)</sup>	5 885	3 793	347	2 578	–	12 603
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget <sup>3, 4)</sup>	22 620	7 509	1 420	8 356	67	39 972
<b>Summa</b>	<b>28 505</b>	<b>11 302</b>	<b>1 767</b>	<b>10 934</b>	<b>67</b>	<b>52 575</b>
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag	48 220	7 090	2 058	16 571	411	74 350
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>76 725</b>	<b>18 392</b>	<b>3 825</b>	<b>27 505</b>	<b>478</b>	<b>126 925</b>

<sup>1)</sup> Verkställande direktören i moderbolaget är Anders Strålman.

<sup>2)</sup> Axfood-koncernens koncernledning 2015 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Hans Holmstedt, Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Nicholas Pettersson, Thomas Evertsson, Eva Pettersson, Annica Elmehagen Lundquist samt Thomas Gäreskog.

<sup>3)</sup> Av moderbolagets grundlön, rörlig ersättning och övrig ersättning avser 20 618 tkr (23 023) ersättningar som de ledande befattningshavarna har erhållit från andra koncernföretag. Av moderbolagets andra förmåner avser 711 tkr (1 117) ersättningar från andra koncernföretag.

<sup>4)</sup> Axfood-koncernens koncernledning 2014 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Hans Holmstedt, Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Anders Agerberg, Thomas Evertsson, Nicholas Pettersson, Thomas Gäreskog, Eva Pettersson samt Anne Rhenman Eklund.

## Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda

	2015		2014	
	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda
Moderbolaget <sup>1)</sup>	45	74	42	51
Dotterföretag	44	3 254	56	3 057
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>89</b>	<b>3 328</b>	<b>98</b>	<b>3 108</b>

<sup>1)</sup> Av moderbolagets löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare avser 21 (23) Mkr ersättningar från andra koncernföretag.

## Ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter, tkr

	2015		2014	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<b>Moderbolaget</b>				
Styrelsens ordförande <sup>1)</sup>	558	–	543	–
Styrelsens vice ordförande <sup>2)</sup>	407	–	393	–
Övriga ledamöter i styrelsen:				
Antonia Ax:son Johnson	322	–	312	–
Caroline Berg	322	–	235	–
Peggy Bruzelius	322	–	312	–
Ann Carlsson <sup>4)</sup>	245	–	–	–
Lars Olofsson	–	–	75	–
Odd Reitan	322	–	312	–
Annika Åhnberg <sup>3)</sup>	79	–	312	–
Michael Sjören <sup>5)</sup>	–	–	–	–
Ulla-May Iwahr Rydén <sup>5)</sup>	–	–	–	–
Inger Sjöstrand <sup>5)</sup>	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 577</b>	<b>–</b>	<b>2 494</b>	<b>–</b>

<sup>1)</sup> Styrelseordförande är Fredrik Persson.

<sup>2)</sup> Styrelsens vice ordförande har varit Marcus Storch fram till årsstämman 2014 och Lars Olofsson för tiden därefter.

<sup>3)</sup> Annika Åhnberg fram till årsstämman 2015.

<sup>4)</sup> Ann Carlsson från och med årsstämman 2015.

<sup>5)</sup> Arbetstagarrepresentanter.

## Kommentar not 8

### Styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. Arbets-tagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Det årliga styrelse-arvodet fastställdes enligt årsstämmobeslut 2015 till 2 595 tkr (2 525). Härav utgör 560 tkr (550) arvode till styrelsens ordförande. 75 procent av arvodet har utbetalts under 2015 och resterade del utbetalas efter årsskiftet. Kostnadsförda ersättningar till styrelseledamöterna fram-går av tabellen.

### Verkställande direktören

Axfoods verkställande direktör Anders Strålman har under 2015 haft lön och övriga ersättningar enligt avtal uppgående till 8,7 Mkr (9,7), varav rörlig ersättning utgör 2,5 Mkr (3,8). 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 2017, 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 2015-12-31 uppgick till 16,7 Mkr (14,4). 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 34,0 Mkr (30,1), varav rörlig ersättning utgör 11,3 Mkr (7,5). Med övriga ledande befattningshavare avses de tio personer som tillsammans med verkställande direktören utgör Axfood-koncernens koncernledning. För koncernledningens samman-

sättning se sidan 74–75. 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 sex och 12 månader vid uppsägning från bolagets sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida. Pensionsåldern är fastställd till 65 år. Den grundläggande pensionsför-månen utgörs av den så kallade ITP-planen, dock har en medlem av koncernledningen i denna del en lösning motsvarande ITP 1. I tillägg till denna utgår en premiebestämd pension motsvarande 25 procent av löneandelar mellan 30–50 basbelopp, vilken tryggas genom försäkring. Ersättningsutskottet inom styrelsen fattar beslut om lön och övriga anställningsvillkor för koncernledningen (med undantag för vd, för vilken styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor) inom de principer som årsstämman beslutat om.

## 9 Ersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
KPMG				
Ersättning för revisionsuppdrag	4	4	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	1	0	0
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	3	0	2	0
<b>Summa</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncern-redovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal.

## 10 Avskrivningar

Koncernen	Övriga immateriella tillgångar		Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Totalt	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Kostnad för sålda varor	138	154	1	1	441	425	580	580
Försäljningskostnader	0	0	0	–	41	41	41	41
Administrationskostnader	4	3	0	1	71	68	75	72
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>142</b>	<b>157</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>553</b>	<b>534</b>	<b>696</b>	<b>693</b>

Moderbolagets avskrivningar om 10 Mkr (10) avser inventarier, verktyg och installationer och redovisas under administrationskostnader.

## 11 Operationell leasing

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Räkenskapsårets minimileaseavgifter	1 349	1 339	7	38
Variabla avgifter	13	11	–	–
<b>Räkenskapsårets totala leasingkostnader<sup>1)</sup></b>	<b>1 362</b>	<b>1 350</b>	<b>7</b>	<b>38</b>
Leasingintäkter avseende objekt som vidareuthyrts	91	121	–	31
Framtida avtalade minimileasingavgifter				
Inom ett år	1 246	1 283	7	28
Mellan ett år och fem år	3 044	2 839	18	106
Längre än fem år	1 263	412	10	98
<b>Summa framtida leasingavgifter</b>	<b>5 553</b>	<b>4 534</b>	<b>35</b>	<b>232</b>

<sup>1)</sup> Varav lokalhyror koncernen 1 302 Mkr (1 288) och moderbolaget 6 Mkr (37).

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.



## 12 Transaktioner med närstående

Axfood-koncernens transaktioner med närstående, utöver de som omfattas av koncernredovisningen, utgörs dels av transaktioner med intresseföretag och joint ventures, dels av transaktioner med dotterbolag inom Axel Johnson-gruppen. All prissättning sker till marknadsmässiga villkor. Under året har inköp från intresseföretag och joint ventures skett med 4 Mkr (3). Försäljning till intresseföretag och joint ventures har skett med 2 Mkr (2).

Axfood AB ägs till 50,1 procent av Axel Johnson AB.

Martin & Servera AB, ett dotterföretag till Axel Johnson AB, levererar varor inom storkökssegmentet till bolag inom Axfood. Under året uppgick inköpen från Martin & Servera till 40 Mkr (103). Axfoods försäljning till Martin & Servera uppgick under året till 25 Mkr (12). Per 2015-12-31 uppgick Axfood-koncernens kortfristiga skulder till Martin & Servera till 6 Mkr (6) och kortfristiga fordringar till 4 Mkr (1). All prissättning sker till marknadsmässiga villkor.

AxFast AB, ett företag i Axel Johnson-gruppen, hyr ut fastigheter till företag inom Axfood-koncernen. Under året har Axfoods resultat belastats med 56 Mkr (51) avseende hyror till AxFast AB. Samtliga hyror sätts på marknadsmässiga villkor. Per 2015-12-31 uppgår Axfood-koncernens kortfristiga skulder till AxFast till – Mkr (–).

Axstores AB, ett dotterföretag till Axel Johnson-gruppen, driver varuhus och butiker. Axfood-koncernen hyr bland annat lokaler av Axstores. Under året har Axfoods resultat belastats med lokalhyror från Axstores om 29 Mkr (29). Per 2015-12-31 uppgår Axfood-koncernens kortfristiga skulder till Axstores till 0 Mkr (0).

Axfoods intresseföretag och joint ventures äger inga aktier i Axfood AB per 2015-12-31.

## 13 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0	2	0	2
Ränteintäkter på ej nedskrivna låne- och kundfordringar <sup>1)</sup>	6	5	5	11
Ränteintäkter på nedskrivna låne- och kundfordringar	0	0	–	–
Valutakursförändringar	0	0	0	0
Utdelning från andelar i koncernföretag <sup>2)</sup>	–	–	1	6
Övriga finansiella intäkter	0	0	0	0
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Upplåning (banklån och checkkrediter) <sup>3)</sup>	0	–2	0	–1
Leverantörs- och andra kortfristiga skulder	–2	–3	0	0
Pensionsskuld	–12	–15	0	0
Övriga finansiella kostnader	–3	–4	–3	–3
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>–17</b>	<b>–24</b>	<b>–3</b>	<b>–4</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>–11</b>	<b>–17</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

<sup>1)</sup> Ränteintäkterna från koncernföretag uppgår i moderbolaget till 5 Mkr (11).

<sup>2)</sup> Utdelning under 2014 har erhållits med 356 Mkr från Dagab AB och samtidigt har en nedskrivning gjorts av aktierna med 350 Mkr på grund av nedsättning av aktiekapitalet.

<sup>3)</sup> Räntekostnader till koncernföretag uppgår i moderbolaget till – Mkr (–).

Samtliga ränteintäkter hänför sig till finansiella poster som inte värderas till verkligt värde via resultatet.

## 14 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

	Moderbolaget	
	2015	2014
<b>Bokslutsdispositioner</b>		
Erhållet koncernbidrag	1 805	1 581
Lämnat koncernbidrag	–20	–33
Avsättning till periodiseringsfond	–427	–355
Förändring ackumulerade överavskrivningar	0	–4
<b>Summa</b>	<b>1 358</b>	<b>1 189</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		
Periodiseringsfonder	1 648	1 222
Akkumulerade överavskrivningar	5	4
<b>Summa</b>	<b>1 653</b>	<b>1 226</b>

## 15 Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Aktuell skatt</b>				
Aktuell skatt på årets resultat	–297	–246	–282	–234
Justering aktuell skatt från tidigare år	0	0	–	0
	<b>–297</b>	<b>–246</b>	<b>–282</b>	<b>–234</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–91	–80	0	–1
	<b>–91</b>	<b>–80</b>	<b>0</b>	<b>–1</b>
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>–388</b>	<b>–326</b>	<b>–282</b>	<b>–235</b>

### Koncernen, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2015		2014	
		%		%
Redovisat resultat före skatt	1 749		1 430	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	–385	–22,0	–315	–22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	–9	–0,5	–14	–1,0
Övriga ej skattepliktiga intäkter	6	0,4	3	0,2
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	–	–
<b>Redovisad skattekostnad/ effektiv skattesats</b>	<b>–388</b>	<b>–22,1</b>	<b>–326</b>	<b>–22,8</b>
Skatt hänförlig till övrigt totalresultat	–2		13	

### Moderbolaget, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2015		2014	
		%		%
Redovisat resultat före skatt	1 274		1 061	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	–280	–22,0	–233	–22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	–2	–0,2	–3	–0,3
Övriga ej skattepliktiga intäkter	0	0,0	1	0,1
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
<b>Redovisad skattekostnad/ effektiv skattesats</b>	<b>–282</b>	<b>–22,2</b>	<b>–235</b>	<b>–22,2</b>
Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital	–		–	

## 15 Skatter, forts.

### Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Immateriella anläggningstillgångar	-54	-54	-	-
Byggnader och mark	-1	-1	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	6	2	-	-
Övriga fordringar	7	6	-	-
Obeskattade reserver	-501	-404	-	-
Avsättningar	31	32	5	5
Övriga skulder	3	3	0	0
<b>Summa uppskjuten skattefordran (+)</b>				
<b>uppskjuten skatteskuld (-), netto</b>	<b>-509</b>	<b>-416</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Uppskjuten skattefordran	60	54	5	5
Uppskjuten skatteskuld	-569	-470	-	-

Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skattefordringar och skulder på temporära skillnader.

### Skatt hänförligt till övrigt totalresultat<sup>1)</sup>

Koncernen	2015			2014		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omräkningsdifferenser	0	0	0	1	0	1
Kassaflödessäkringar	-5	1	-4	3	-1	2
Finansiella tillgångar som kan säljas	3	-1	2	-	-	-
Aktuariella vinster och förluster	8	-2	6	-64	14	-50
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>6</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>	<b>-60</b>	<b>13</b>	<b>-47</b>

<sup>1)</sup> Moderbolaget har ingen skatt hänförligt till övrigt totalresultat.

### 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	-54	0	-	-54
Byggnader och mark	-1	0	-	-1
Inventarier, verktyg och installationer	2	4	-	6
Övriga fordringar	5	2	0	7
Obeskattade reserver	-404	-97	-	-501
Avsättningar	33	0	-2	31
Övriga skulder	3	0	-	3
<b>Summa</b>	<b>-416</b>	<b>-91</b>	<b>-2</b>	<b>-509</b>

## 16 Resultat per aktie

Resultat per aktie uppgick till 6,48 kr (5,22). 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. Under andra kvartalet genomförde

Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgick till 209 870 712 (52 467 678) och genomsnittligt antal aktier uppgick till 209 870 712 (52 467 678). Jämförelsetalet för resultat per aktie har justerats.

## 17 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Pågående immateriella tillgångar		Övriga immateriella tillgångar <sup>1)</sup>	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 819	1 800	10	78	1 577	1 645
Investeringar	41	19	93	35	0	27
(varav internt utvecklade)	-	-	(15)	(7)	-	-
Utrangeringar	-	-	-	-	-86	-198
Omklassificeringar	-	-	-33	-103	33	103
(varav internt utvecklade)	-	-	(-7)	(-53)	(7)	(53)
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 860</b>	<b>1 819</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>1 524</b>	<b>1 577</b>
Ingående avskrivningar	-	-	-	-	-794	-823
Utrangeringar	-	-	-	-	86	186
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-142	-157
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-850</b>	<b>-794</b>
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-	-76	-55
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-	-21
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar<sup>2)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-76</b>	<b>-76</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 860</b>	<b>1 819</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>598</b>	<b>707</b>

<sup>1)</sup> Av övriga immateriella tillgångar avser 6 Mkr (6) varumärken, 22 Mkr (27) hyresrätter och 3 Mkr (12) kundrelationer.

<sup>2)</sup> Utgående nedskrivningar består av nedskrivning av varumärke.

## 17 Immateriella anläggningstillgångar, forts.

### Goodwill

Koncernens redovisade goodwill per 2015-12-31 fördelas per segment enligt följande:

	2015-12-31	2014-12-31
Hemköp	624	581
Willys	594	596
Axfood Närlivs	57	125
Dagab	585	517
<b>Totalt</b>	<b>1 860</b>	<b>1 819</b>

### Pågående och övriga immateriella anläggningstillgångar

Koncernens pågående immateriella anläggningstillgångar består utslutande 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 566 Mkr (662). 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 fem år (sex).

Under 2014 har PrisXtras resterande butiker konverterats till varumärkena Hemköp och Willys. Som en konsekvens av detta har PrisXtras varumärke skrivits ned 2014 med 21 Mkr, värdet på varumärket är nu 0. PrisXtra har upphört att vara ett eget segment i rapporteringen och ingår från och med 1 januari 2013 i Hemköp.

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 resultat och övrigt totalresultat enligt not 10.

### Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella anläggningstillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella anläggningstillgångar sker utslutande 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 2016 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflödena på antagande om en årlig tillväxt om 1,5 procent (1,5). De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats med en diskonteringsränta om 6,3 procent (7,0) efter skatt, vilket motsvarar en diskonteringsränta före skatt om cirka 7,7 procent (8,7).

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 3,0 procent (3,0), en marknadsmässig riskpremie om 4,4 procent (4,7) och ett så kallat betavärde om 0,7 (0,9). Betavärdet visar sambandet mellan priset på Axfoodaktien och förändringar i ett jämförelseindex. Med en diskonteringsfaktor om 6,3 procent (7,0) överstiger nyttjandevärdena redovisat värde för samtliga testade enheter. Således föreligger inget nedskrivningsbehov per 2015-12-31.

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 2016 som ligger till grund för kassaflödena har företagsledningen gjort antaganden om en pris- och volymutveckling om cirka 1 procent (1), vilket baseras på både koncernledningens 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 branschen. Koncernledningen 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.

## 18 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Byggnader och mark <sup>1)</sup>		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	65	65	6 226	6 030	79	88
Investeringar	1	-	456	431	173	106
Ökningar genom förvärv	-	-	-	2	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-313	-352	-	-
Omklassificeringar	-	-	127	115	-127	-115
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>6 496</b>	<b>6 226</b>	<b>125</b>	<b>79</b>
Ingående avskrivningar	-11	-9	-4 450	-4 243	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	273	327	-	-
Årets avskrivningar	-1	-2	-553	-534	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-12</b>	<b>-11</b>	<b>-4 730</b>	<b>-4 450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ingående nedskrivningar	-	-	-15	-15	-	-
<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>54</b>	<b>54</b>	<b>1 751</b>	<b>1 761</b>	<b>125</b>	<b>79</b>

<sup>1)</sup> Anskaffningsvärdet för mark uppgick till 10 Mkr (10).

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	70	45	-	31
Investeringar	2	16	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-1	-22	-	-
Omklassificeringar	-	31	-	-31
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ingående avskrivningar	-32	-44	-	-
Försäljningar och utrangeringar	1	22	-	-
Årets avskrivningar	-10	-10	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-41</b>	<b>-32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## 19 Statliga bidrag

Statliga bidrag i form av erhållna arbetsmarknadspolitiska bidrag uppgår i rapport över finansiell ställning till 2 Mkr (3), redovisade under förutbetalda intäkter och i rapport över totalresultat till 50 Mkr (50), som reducerade personalkostnader.

Inga uppfyllda villkor eller ansvarsförbindelser föreligger.

## 20 Finansiella leasingavtal

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer	
	15-12-31	14-12-31
Ingående anskaffningsvärden	127	127
Investeringar	46	39
Försäljningar och utrangeringar	-57	-39
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>116</b>	<b>127</b>
Ingående avskrivningar	-51	-49
Försäljningar och utrangeringar	36	23
Årets avskrivningar	-25	-25
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-40</b>	<b>-51</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>76</b>	<b>76</b>

Finansiella leasingkulder förfaller till betalning enligt nedan:

2015	Framtida minimi-leaseavgifter	Ränta	Nuvärde minimi-leaseavgifter
Inom 1 år	40	0	40
Mellan 1 och 5 år	36	0	36
<b>Summa</b>	<b>76</b>	<b>0</b>	<b>76</b>

2014	Framtida minimi-leaseavgifter	Ränta	Nuvärde minimi-leaseavgifter
Inom 1 år	42	1	41
Mellan 1 och 5 år	36	1	35
<b>Summa</b>	<b>78</b>	<b>2</b>	<b>76</b>

I koncernen har inga finansiella leasingavtal vidareuthyrts. Vidare ingår inga variabla avgifter i periodens resultat.

## 21 Andelar i koncernföretag

2015 Moderbolaget	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	411
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100 000	100	594
Dagab Inköp & Logistik AB	556004-7903	Stockholm	3 434 656	100	2 129
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	1 000	100	2
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	20 000	100	0
Axfood Närlivs AB	556742-7074	Stockholm	1 000	100	0
<b>Summa koncernföretag</b>					<b>3 136</b>

2014 Moderbolaget	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	414
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100 000	100	591
Axfood Sverige AB	556004-7903	Stockholm	3 434 656	100	2 129
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	1 000	100	2
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	20 000	100	0
<b>Summa koncernföretag</b>					<b>3 136</b>

## 22 Andelar i intresseföretag och joint ventures

Koncernen	Intresseföretag		Joint Ventures	
	2015	2014	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	2	8	29	-
Förvärv	-	-	-	22
Andra förändringar	-	-6	-	7
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
Justeringar av eget kapital avseende investeringar i intresseföretag				
Ingående redovisat värde	2	2	-4	-
Andelar i resultat efter skatt <sup>1)</sup>	0	0	-7	-4
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-11</b>	<b>-4</b>
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>25</b>

<sup>1)</sup> Överensstämmer med summa totalresultat.

2015 Intresseföretag 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	4	4
<b>Summa</b>					<b>4</b>	<b>4</b>

2015 Joint Ventures Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	500	50	18	18
<b>Summa</b>					<b>18</b>	<b>18</b>

2014 Intresseföretag 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	4	4
<b>Summa</b>					<b>4</b>	<b>4</b>

2014 Joint Ventures Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	500	50	25	25
<b>Summa</b>					<b>25</b>	<b>25</b>

Axfood har inga oredovisade åtaganden i Joint Ventures. Vidare har Axfood inga begränsningar i att överföra utdelningar i Joint Ventures eller intresseföretag. Det finns heller inga oredovisade förluster. Räkenskapsåren överensstämmer med Axfood-koncernens.

## 23 Finansiella anläggningstillgångar

2015	Andelar i	Andelar i	Andra långfristiga	Andra långfristiga
	koncernföretag	intresseföretag och	värdepappersinnehav	fordringar
	Moderbolaget	joint ventures	Koncernen	Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 486	29	28	23
Årets förvärv	–	–	20	–
Värdering till verkligt värde	–	–	3	–
Avyttringar/amorteringar	–	–	–	–1
Andel i intresseföretags resultat efter skatt	–	–7	–	–
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 486</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>22</b>
<b>Ingående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–350</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–350</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 136</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>22</b>

2014	Andelar i	Andelar i	Andra långfristiga	Andra långfristiga
	koncernföretag	intresseföretag och	värdepappersinnehav	fordringar
	Moderbolaget	joint ventures	Koncernen	Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 606	10	29	21
Årets förvärv	10	22	–	–
Tillkommande fordringar	–	–	–	1
Avyttringar/amorteringar	–130	–	–	–
Andel i intresseföretags resultat efter skatt	–	–4	–	–
Omklassificeringar	–	1	–1	1
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>3 486</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>23</b>
Årets nedskrivning	–350	–	–	–
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–350</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 136</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>23</b>

## 24 Långfristiga och kortfristiga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Långfristiga ej räntebärande fordringar	22	23	3	3
<b>Summa andra långfristiga fordringar</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Övriga ej räntebärande fordringar	101	119	–	1
<b>Summa övriga kortfristiga fordringar</b>	<b>101</b>	<b>119</b>	<b>–</b>	<b>1</b>

## 25 Kundfordringar

Kundfordringar	2015-12-31	2014-12-31
Kundfordringar brutto	868	877
Reservering för osäkra fordringar	–16	–18
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>852</b>	<b>859</b>

Avsättningskonto för kreditförluster	2015-12-31	2014-12-31
Avsättning vid årets början	–18	–22
Reservering/återföring befarade kreditförluster	1	3
Konstaterade och återvunna kreditförluster	1	1
<b>Avsättning vid årets slut</b>	<b>–16</b>	<b>–18</b>

Åldersanalys av kundfordringar	2015-12-31	2014-12-31
Ej förfallna kundfordringar	748	671
Förfallna kundfordringar 0–30 dgr	90	142
Förfallna kundfordringar >30–90 dgr	8	32
Förfallna kundfordringar >90–180 dgr	3	5
Förfallna kundfordringar >180–360 dgr	4	8
Förfallna kundfordringar >360 dgr	15	19
<b>Summa</b>	<b>868</b>	<b>877</b>

För att begränsa den maximala kreditrisken i kundfordringarna har Axfood mottagit säkerheter som per balansdagen täcker 67 Mkr (65) av utestående kundfordringar. Mottagna säkerheter består främst av företagsinteckningar, bankgarantier och borgensförbindelser. Under 2015 har totalt 1 Mkr (1) av mottagna säkerheter utnyttjats för att reglera ej betalda kundfordringar.

Kreditkvaliteten på ej nedskrivna fordringar bedöms som god. För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 58–59.

## 26 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Förutbetalda hyror	316	298	0	7
Upplupen bonus och dylikt	552	482	–	–
Levererat ej fakturerat	3	0	–	–
Övriga förutbetalda kostnader	110	143	7	4
Övriga upplupna intäkter	22	18	1	–
<b>Summa</b>	<b>1 003</b>	<b>941</b>	<b>8</b>	<b>11</b>

## 27 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

Förmånsbaserade pensionsplaner, koncernen	Koncernen	
	2015	2014
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	10	10
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	427	447
Totalt nuvärde för förpliktelser	437	457
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	–9	–9
Nuvärdet av nettoförpliktelser	428	448
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>428</b>	<b>448</b>

Belopp som redovisas i rapport över finansiell ställning	2015	2014
– avsättningar	428	448
– tillgångar	–	–
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>428</b>	<b>448</b>

Av Axfoods nettoskuld avseende förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige består 396 Mkr (414) utfästelser inom FPG/PRI-systemet. Av dessa utfästelser är 396 Mkr (414) 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.

I nettoskulden ingår också företagsegna förmånsbestämda pensionsplaner avseende vd och tidigare vd, dessa är ofonderade planer och är återförsäkrade inom FPG/PRI och uppgår till 19 Mkr (20).

## 27 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, forts.

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 0 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 0 Mkr (0).

De förmånsbestämda planerna är exponerade för aktuariella risker såsom livslängds-, valuta-, ränte-, och investeringsrisker. Samtliga ofonderade planer är återförsäkrade inom FPG/PRI. Se även not 33.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelser för förmånsbestämda planer	2015	2014
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 1 januari	457	419
Utbetalda ersättningar	-29	-29
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	3	2
Räntekostnader	12	15
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster och förluster på ändrade finansiella antaganden	3	59
Erfarenhetsbaserade justeringar	-9	-9
<b>Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 31 december</b>	<b>437</b>	<b>457</b>

Nuvärdet av förpliktelserna fördelar sig på planernas medlemmar enligt följande:

- Aktiva medlemmar 0,0% (0,0)
- Sjukpensionärer 0,5% (0,6)
- Fribrevsinnehavare 35,3% (36,4)
- Pensionärer 64,2% (63,0)

Förändring i nettoskuld under året	2015	2014
Nettoskuld vid årets början	448	410
Gottgörelse från pensionsstiftelse	0	0
Förmånsbestämda direktpensioner	1	1
Nettokostnad i årets resultat	14	16
Pensionsutbetalningar	-29	-29
Aktuariella förluster/vinster som redovisas som skuld	-6	50
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>428</b>	<b>448</b>

Kostnader som redovisas i årets resultat, koncernen	2015	2014
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Intjänade förmåner	3	2
Räntekostnad	12	15
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	0	0
<b>Summa</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

<i>Avgiftsbestämda pensionsplaner</i>	2015	2014
Kostnader under perioden <sup>1)</sup>	258	237
<b>Total pensionskostnad</b>	<b>273</b>	<b>254</b>

<sup>1)</sup> Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 77 Mkr (69). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (146). 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 årsredovisningsavgivande har inte Alecta publicerat konsolideringsnivån för december 2015.

Pensionskostnaderna fördelar sig per funktion i året resultat enligt följande, koncernen	2015	2014
Kostnad för sålda varor	148	140
Försäljningskostnader	59	52
Administrationskostnader	54	47
Räntekostnader	12	15
<b>Summa</b>	<b>273</b>	<b>254</b>

Intäkter och kostnader som redovisas i övrigt totalresultat, koncernen	2015	2014
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster/förluster netto som redovisas för året	8	-64
<b>Netto redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>8</b>	<b>-64</b>

Följande aktuariella antaganden har gjorts vid beräkningen av nuvärdet av förmånsbestämda förpliktelser.

	2015	2014
Diskonteringsränta	2,70%	2,75%
Framtida årliga löneökningar <sup>1)</sup>	0,00%	0,00%
Framtida årliga pensionsökningar	1,50%	1,50%
Avgångsintensitet <sup>1)</sup>	0,00%	0,00%
Livstidsantagande efter 65 år		
– man	23år	23år
– kvinna	25år	25år

<sup>1)</sup> Eftersom Axfood-koncernen finansierar förmånerna genom försäkring i Alecta används inte detta antagande från och med 2012.

### Effekter på framtida kassaflöden

Koncernen uppskattar att cirka 24 Mkr (29) blir betalt till förmånsbestämda planer under 2016.

### Känslighetsanalys

I nedanstående tabell presenteras möjliga förändringar av aktuariella antagen per bokslutstidpunkten, övriga antaganden oförändrade, och hur dessa skulle påverka den förmånsbestämda förpliktelserna. Beräkningen har gjorts enligt project unit credit method (PUC-metoden).

Koncernen	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta (-/+ 0,5 % förändring)	28	26
Inflation (+/- 0,5 % förändring)	29	25
Livslängd (+/- 1 år förändring)	16	16

### Moderbolaget

Moderbolagets redovisade pensionsskuld uppgick till 20 Mkr (22) 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	2015	2014
Redovisat kapitalvärde den 1 januari	22	25
Utbetalda ersättningar	-5	-5
Förmånsbestämda direktpensioner	0	0
Kostnad exklusive räntekostnad	2	2
Räntekostnader	1	0
<b>Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser den 31 december</b>	<b>20</b>	<b>22</b>

Av moderbolagets redovisade pensionsskuld är 17 Mkr (20) kreditförsäkrat i PRI.

Kostnader avseende pensioner	2015	2014
<i>Åtaganden i egen regi</i>		
Skulduppräknad av åtaganden	2	2
Räntekostnader	0	0
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Åtaganden genom försäkring</i>		
Försäkringspremier <sup>1)</sup>	15	10
Särskild löneskatt på pensionskostnader	4	2
Kostnad för kreditförsäkringsavgifter	0	0
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>12</b>
<b>Årets pensionskostnader</b>	<b>21</b>	<b>14</b>

<sup>1)</sup> Varav avgifter till Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen 7 Mkr (5).

### Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Villkoren i moderbolagets ingångna pensionsavtal innebär att värdet av förpliktelserna årligen uppräknas med i genomsnitt cirka 0 procent (0).

Uppskattningen är att cirka 0 Mkr kommer att betalas ut i pensionsutbetalningar från moderbolaget under 2016.



## 28 Finansiella tillgångar och skulder

I nedanstående tabeller lämnas upplysningar om hur verkligt värde bestäms 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, Finansiella tillgångar som kan säljas samt Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet.

Nivå 3: utifrån indata som inte är observerbara på marknaden. Axfood har inga finansiella instrument i denna nivå.

	Derivat som används i säkringsredovisning	Initialt identifierade till verkligt värde	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 2015</b>									
Andra långfristiga värdepappersinnehav		11	9	31		51	51		51
Andra långfristiga fordringar			22			22	22		22
Kundfordringar			852			852	852		852
Kassa och bank			1 933			1 933	1 933		1 933
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>2 816</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>2 858</b>	<b>2 858</b>	<b>-</b>	<b>2 858</b>
Övriga långfristiga räntebärande skulder					36	36	36		36
Övriga kortfristiga räntebärande skulder					40	40	40		40
Övriga kortfristiga skulder	5					5	5	194	199
Leverantörsskulder					2 782	2 782	2 782		2 782
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 858</b>	<b>2 863</b>	<b>2 863</b>	<b>194</b>	<b>3 057</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 2014</b>								
Andra långfristiga värdepappersinnehav			28		28	28		28
Andra långfristiga fordringar		23			23	23		23
Kundfordringar		859			859	859		859
Övriga kortfristiga fordringar	6				6	6	113	119
Kassa och bank		1 109			1 109	1 109		1 109
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>6</b>	<b>1 991</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>113</b>	<b>2 138</b>
Övriga långfristiga räntebärande skulder				40	40	40		40
Kortfristiga skulder till kreditinstitut				21	21	21		21
Övriga kortfristiga räntebärande skulder				76	76	76		76
Leverantörsskulder				2 558	2 558	2 558		2 558
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 695</b>	<b>2 695</b>	<b>2 695</b>	<b>-</b>	<b>2 695</b>

	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Balansräkning
<b>Moderbolaget 2015</b>							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		3		3	9		3
Andra långfristiga fordringar	3			3	3		3
Fordringar hos koncernföretag	875			875	875	1 806	2 681
Kassa och bank	1 489			1 489	1 489		1 489
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>2 367</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>2 370</b>	<b>2 376</b>	<b>1 806</b>	<b>4 176</b>
Leverantörsskulder			11	11	11		11
Skulder till koncernföretag			1 628	1 628	1 628	20	1 648
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 639</b>	<b>1 639</b>	<b>1 639</b>	<b>20</b>	<b>1 659</b>

	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Balansräkning
<b>Moderbolaget 2014</b>							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		3		3	6		3
Andra långfristiga fordringar	3			3	3		3
Kundfordringar	0			0	0		0
Fordringar hos koncernföretag	828			828	828	1 581	2 409
Kassa och bank	760			760	760		760
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>1 591</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>1 594</b>	<b>1 597</b>	<b>1 581</b>	<b>3 175</b>
Leverantörsskulder			12	12	12		12
Skulder till koncernföretag			1 185	1 185	1 185	33	1 218
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 197</b>	<b>1 197</b>	<b>1 197</b>	<b>33</b>	<b>1 230</b>

## 28 Finansiella tillgångar och skulder, forts.

### 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 (Nivå 2). Totalt redovisat värde avseende bostadsrätter inkluderat i Andra långfristiga värdepappersinnehav uppgår till 25 Mkr (22). Finansiella tillgångar initialt värderade till verkligt värde via resultatet består av optionsdel av konvertibelt skuldebrev och uppgår till 11 Mkr (-) (Nivå 2). 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 (Nivå 2). I posten övriga kortfristiga räntebärande skulder ingick 2014 Tilläggsköpeskilling om 35 Mkr vilken värderades i enlighet med detta. Denna skuld är reglerad under 2015. Finansiell leasing om 76 Mkr (76), varav 36 Mkr (35) långfristig, värderas genom diskonterade kassaflöden (Nivå 2). För kortfristiga finansiella tillgångar och skulder med rörlig ränta anses verkligt värde vara detsamma som redovisat värde. Redovisat värde på kundfordringar, övriga fordringar, likvida medel, leverantörsskulder och övriga skulder utgör en rimlig approximation av verkligt värde.

### Räntesatser som används för att fastställa verkligt värde

Axfood använder marknadsräntan per den 31 december plus en relevant räntespread vid diskontering av finansiella instrument. De räntesatser som använts anges nedan.

	2015	2014
Räntebärande skulder	0,25%	0,40%

## 29 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Beviljade låneramar</b>				
Långfristigt beviljad låneram	-	500	-	500
Checkräkningskrediter	220	250	220	220
<b>Totalt beviljade låneramar</b>	<b>220</b>	<b>750</b>	<b>220</b>	<b>720</b>
Disponerat checkräkningskredit	-	-21	-	-
<b>Totalt utnyttjade låneramar</b>	<b>-</b>	<b>-21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Kassa och bank	1 933	1 109	1 489	760
<b>Totalt<sup>1)</sup></b>	<b>2 153</b>	<b>1 838</b>	<b>1 709</b>	<b>1 480</b>

<sup>1)</sup> Koncernens refinansieringsriskreserv om 1 811 Mkr (1 519) består av beviljade ej utnyttjade kreditramar och checkkrediter om 220 Mkr (729) samt disponibla medel på bankkonton om 1 591 Mkr (790).

## 29 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder, forts.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Långfristiga räntebärande skulder<sup>2)</sup></b>				
Finansiell leasing <sup>3)</sup>	36	35	-	-
Övriga långfristiga räntebärande skulder	-	5	-	-
Summa övriga räntebärande långfristiga skulder	36	40	-	-
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	428	448	20	22
<b>Summa långfristiga räntebärande skulder</b>	<b>464</b>	<b>488</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	-	21	-	-
Finansiell leasing <sup>3)</sup>	40	41	-	-
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	-	35	-	-
Skulder till koncernföretag <sup>4)</sup>	-	-	1 628	1 185
<b>Summa övriga kortfristiga räntebärande skulder</b>	<b>40</b>	<b>76</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Summa kortfristiga räntebärande skulder</b>	<b>40</b>	<b>97</b>	<b>1 628</b>	<b>1 185</b>

<sup>2)</sup> Av de långfristiga räntebärande skulderna har - Mkr (-) en löptid överstigande 5 år.

<sup>3)</sup> Löptidsanalys avseende finansiell leasing framgår av not 20.

<sup>4)</sup> Redovisas i moderbolagets balansräkning som del av skulder till koncernföretag.

Koncernen	2015-12-31	Effektiv ränta	2014-12-31	Effektiv ränta
<b>Räntexponering skulder</b>				
Förfallotidpunkt understigande 1 år	40	0,81%	97	1,52%
Förfallotidpunkt överstigande 1 år understigande 5 år	36	0,81%	40	1,13%
<b>Summa räntebärande skulder</b>	<b>76</b>	<b>0,81%</b>	<b>137</b>	<b>1,37%</b>

Moderbolaget hade inga räntebärande skulder per 2015-12-31 och 2014-12-31.

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 58-59.

## 30 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Personalrelaterade poster	1 051	970	43	31
Upplupen bonus och dylikt	82	88	-	-
Upplupna fastighetskostnader	63	47	-	-
Mottaget ej fakturerat	370	438	-	-
Övriga upplupna kostnader	217	248	2	5
Övriga förutbetalda intäkter	98	29	-	-
<b>Summa</b>	<b>1 881</b>	<b>1 820</b>	<b>45</b>	<b>36</b>

### 31 Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Ställda säkerheter</b>				
Företagsinteckningar	–	32	–	–
Övriga ställda säkerheter	0	0	–	–
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Borgensförbindelse för dotterföretag	–	–	313	312
Borgensförbindelse för övriga	2	4	–	–
FPG/PRI	6	6	–	–
Övriga ansvarsförbindelser	6	12	–	–
<b>Summa</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>313</b>	<b>312</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 Axfood-koncernen.

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 58–59.

### 32 Valutakursdifferenser samt valutaexponering

Kursdifferenser redovisade i rörelseresultat var 0 Mkr (0), kursdifferenser redovisade i finansiella poster var 0 Mkr (0).

Valutaexponering per 2015-12-31 framgår av tabellen nedan.

Valuta	Beräknat framtida nettoflöde	Varav kontrakterat nettoflöde	Belopp säkrat med terminskontrakt	Beräknad genomsnittlig terminskurs	Utestående valutarisk
EUR	287	287	287	9,27	–
USD	33	33	33	8,52	–
DKK	2	2	2	1,24	–
GBP	0	0	0	12,84	–
<b>Summa utestående valutarisk</b>	<b>322</b>	<b>322</b>	<b>322</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

#### Löptidsanalys utestående valutaterminskontrakt

Av de utestående valutaterminskontrakten per 2015-12-31 om totalt 322 Mkr (366) har 299 Mkr (347) en förfallotid på upp till 3 månader och 23 Mkr (19) en förfallotid mellan 3 och 6 månader.

Redovisat verkligt värde för utestående valutaterminer	2015	2014
EUR	–4	4
USD	–1	2
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>–5</b>	<b>6</b>

De redovisade värdena över total säkringsreserv återfinns i sammandraget avseende förändringen av eget kapital. Säkringsreservens värdet förändring under året uppgick till 5 Mkr (24) och belopp överfört till varulager uppgick till –14 Mkr (–22). Den ineffektiva delen för kassaflödessäkringar som har redovisats i årets resultat uppgår till – Mkr (–).

### 32 Valutakursdifferenser samt valutaexponering, forts.

#### Transaktionsexponering

Koncernens transaktionsexponering har under respektive helår fördelat sig på följande valutor:

Valuta	2015	%	2014	%
EUR	3 054	93,8	2 594	92,9
USD	174	5,4	152	5,4
DKK	15	0,5	13	0,5
NOK	5	0,1	34	1,2
GBP	7	0,2	1	0
<b>Summa</b>	<b>3 255</b>	<b>100</b>	<b>2 794</b>	<b>100</b>

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 58–59.

### 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 2016 av förutsättningarna för dessa antaganden och uppskattningar kunna ha en väsentlig effekt på värdet på goodwill. Koncernledningen 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 14 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 56–59.



# Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Org. nr 556542-0824

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 3 606 587 tkr dela ut 5 kronor per aktie i ordinarie utdelning och 4 kronor per aktie i extra utdelning. Således disponeras vinstmedlen enligt följande:

	tkr
Utdelning	1 888 836
Balanseras i ny räkning	1 717 751
	3 606 587

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 4 februari 2016. Koncernens rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 16 mars 2016.

Stockholm den 4 februari 2016

Fredrik Persson  
*Ordförande*  
*Styrelseledamot*

Lars Olofsson  
*Vice ordförande*  
*Styrelseledamot*

Antonia Ax:son Johnson  
*Styrelseledamot*

Caroline Berg  
*Styrelseledamot*

Peggy Bruzelius  
*Styrelseledamot*

Ann Carlsson  
*Styrelseledamot*

Odd Reitan  
*Styrelseledamot*

Ulla-May Iwahr Rydén<sup>1)</sup>

Michael Sjören<sup>1)</sup>

Inger Sjöstrand<sup>1)</sup>

Anders Strålman  
*Koncernchef och verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 4 februari 2016  
KPMG AB

George Pettersson  
*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 utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Axfood AB (publ) för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 39–96.

### 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 International Financial Reporting Standards (IFRS) 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.

### Revisorns 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 bolaget 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassa-

flöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och enligt 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 rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Axfood AB (publ) för år 2015.

### 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.

### Revisorns 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 har inhämtat 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 4 februari 2016

KPMG AB

George Pettersson  
Auktoriserad revisor

# Femårsöversikt

Belopp i Mkr	2015	2014	2013	2012 <sup>4)</sup>	2011
<b>Resultat</b>					
Nettoomsättning	41 247	38 484	37 522	36 306	34 795
Rörelseresultat	1 760	1 447	1 302	1 200	1 250
Resultat efter finansiella poster	1 749	1 430	1 278	1 162	1 214
Resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	0	9	6	0	0
Skatt	-388	-326	-285	-260	-323
<b>Årets resultat</b>	<b>1 361</b>	<b>1 104</b>	<b>993</b>	<b>902</b>	<b>891</b>
<b>Finansiell ställning</b>					
Immateriella anläggningstillgångar	2 528	2 536	2 645	2 642	2 461
Materiella anläggningstillgångar	1 930	1 894	1 916	1 820	1 801
Finansiella anläggningstillgångar	95	80	60	45	44
Övriga anläggningstillgångar	60	54	36	38	35
Varulager	2 035	2 100	1 906	1 932	1 916
Övriga omsättningstillgångar	1 956	1 919	1 909	1 822	1 704
Likvida medel	1 933	1 109	457	521	317
<b>Tillgångar</b>	<b>10 537</b>	<b>9 692</b>	<b>8 929</b>	<b>8 820</b>	<b>8 278</b>
Eget kapital	4 530	4 029	3 768	3 398	3 237
Innehav utan bestämmande inflytande	1	36	34	28	-
Räntebärande skulder och avsättningar	504	585	535	861	1 042
Räntefria skulder	5 502	5 042	4 592	4 533	3 999
<b>Eget kapital och skulder</b>	<b>10 537</b>	<b>9 692</b>	<b>8 929</b>	<b>8 820</b>	<b>8 278</b>
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 495	2 029	1 596	1 915	1 384
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-751	-582	-718	-816	-941
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-920	-795	-942	-895	-441
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>824</b>	<b>652</b>	<b>-64</b>	<b>204</b>	<b>2</b>

Belopp i Mkr	2015	2014	2013	2012 <sup>1)</sup>	2011
<b>Nyckeltal</b>					
Rörelsemarginal, exklusive realisationsresultat och strukturkostnader, %	4,3	3,8	3,5	3,3	3,6
Marginal efter finansiella poster, %	4,2	3,7	3,4	3,2	3,5
Soliditet, %	43,0	41,9	42,6	38,8	39,1
Nettoskuldämningsgrad (+)/nettofordransgrad (-), ggr	-0,3	-0,1	0,0	0,1	0,2
Skuldämningsgrad, ggr	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3
Sysselsatt kapital	5 035	4 650	4 337	4 288	4 279
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	36,5	32,4	30,3	28,2	31,0
Räntabilitet på eget kapital, %	31,8	28,1	27,5	27,2	28,7
Räntetäckningsgrad, ggr	103,9	60,6	43,6	26,8	29,9
Investeringar	764	643	806	932	993
Resultat per aktie, kr <sup>2, 3)</sup>	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25
Eget kapital per aktie, kr <sup>2, 3)</sup>	21,58	19,20	17,96	16,19	15,43
Kassaflöde per aktie, kr <sup>3)</sup>	3,9	3,1	-0,3	1,0	0,0
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie <sup>3)</sup>	11,9	9,7	7,6	9,1	6,6
Antal aktier <sup>3)</sup>	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Vägt genomsnittligt antal aktier <sup>3)</sup>	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Medelantalet anställda under året <sup>4)</sup>	8 803	8 481	8 285	8 021	7 062
Ordinarie utdelning per aktie, kr <sup>3)</sup>	5,00 <sup>5)</sup>	4,25	3,75	3,00	3,00
Extra utdelning per aktie, kr	4,00 <sup>5)</sup>	-	-	-	-

<sup>1)</sup> Med anledning av nya redovisningsprinciper från och med 1 januari 2013 avseende pensionskostnader (IAS 19) har jämförelsetalen för 2012 justerats.

<sup>2)</sup> Avser resultat/substansvärde före och efter utspädning.

<sup>3)</sup> Under 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgick till 209 870 712 (52 467 678). Jämförelsetalen har justerats.

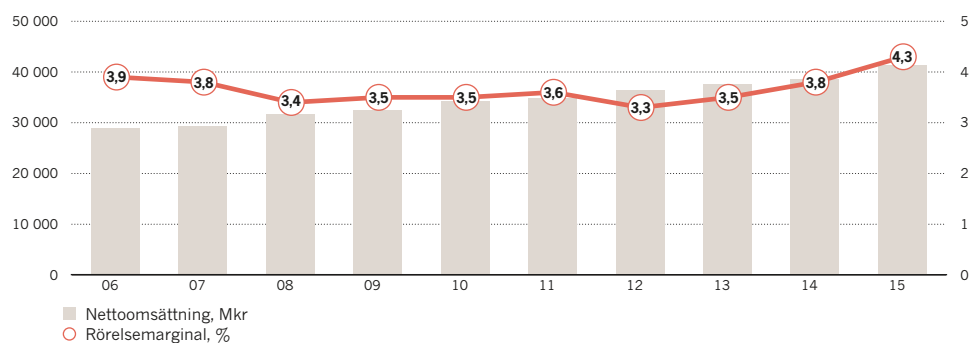
<sup>4)</sup> Vid beräkningen av medelantalet anställda har den normala arbetstiden 1 920 timmar använts.

<sup>5)</sup> Styrelsens förslag.

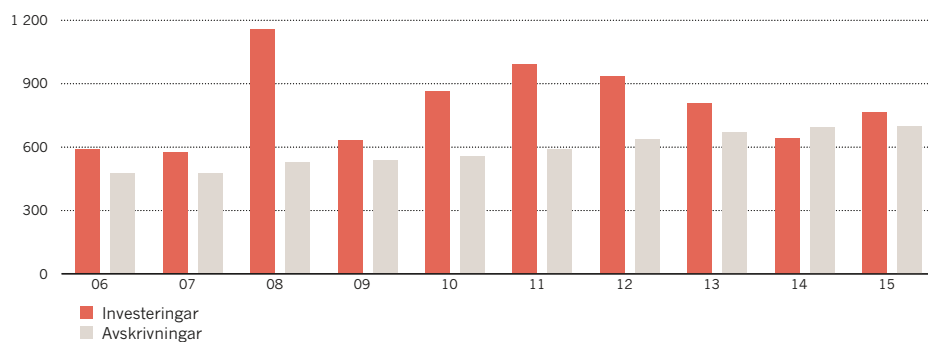


# Tioårsöversikt

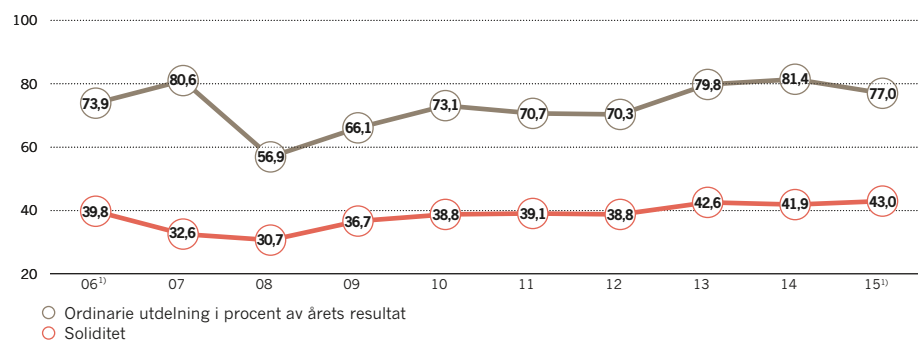
## Axfoods nettoomsättning och rörelsemarginal



## Investeringar och avskrivningar, Mkr



## Ordinarie utdelning och soliditet, %



<sup>1)</sup> Inklusive extra utdelning är den totala utdelningen 123,1 procent av årets resultat 2006 och 138,8 procent 2015.

# Definitioner och ordlista

## 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.

**Nettoskudsättningsgrad/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.

## ORDLISTA

**91/9-modell:** Avtal inom Hemköp där majoriteten av butiksbolaget ägs av Axfood under de första åren för att sedan ägas till 99 procent av handlaren och till 1 procent av Axfood.

**Autoorder:** System för automatisering av butikernas påfyllning av varor.

**BSCI:** Business Social Compliance Initiative.

**Distribuerad omsättning:** Volym som distribueras från egenägt lager.

**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

**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.

**Räntetäckningsgrad:** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

**Rörelsemarginal:** Rörelseresultat i procent av årets nettoomsättning.

**Skudsättningsgrad:** 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.

anställda i utvecklingsländer genom Rättvis handel. Märkningen innebär att produkten uppfyller de internationella Fairtrade-kriterierna.

**GRI:** Global Reporting Initiative.

**Jämförbara butiker:** En jämförbar butik är en butik som genererat omsättning under hela jämförelseperioden, det vill säga båda åren.

**MSC:** Marine Stewardship Council.

**Residualmix:** Residualmixen är den elmix man tilldelas om man inte gör något aktivt val av el-ursprung. Mixen är en blandning av den fossil-, förnybar- och kärnkraftproducerad el som blir över efter att man räknat bort den el som producerats och tilldelats de som gjort aktiva val av ursprung.

**Servicegrad:** Andel levererade varor i förhållande till andelen beställda varor.

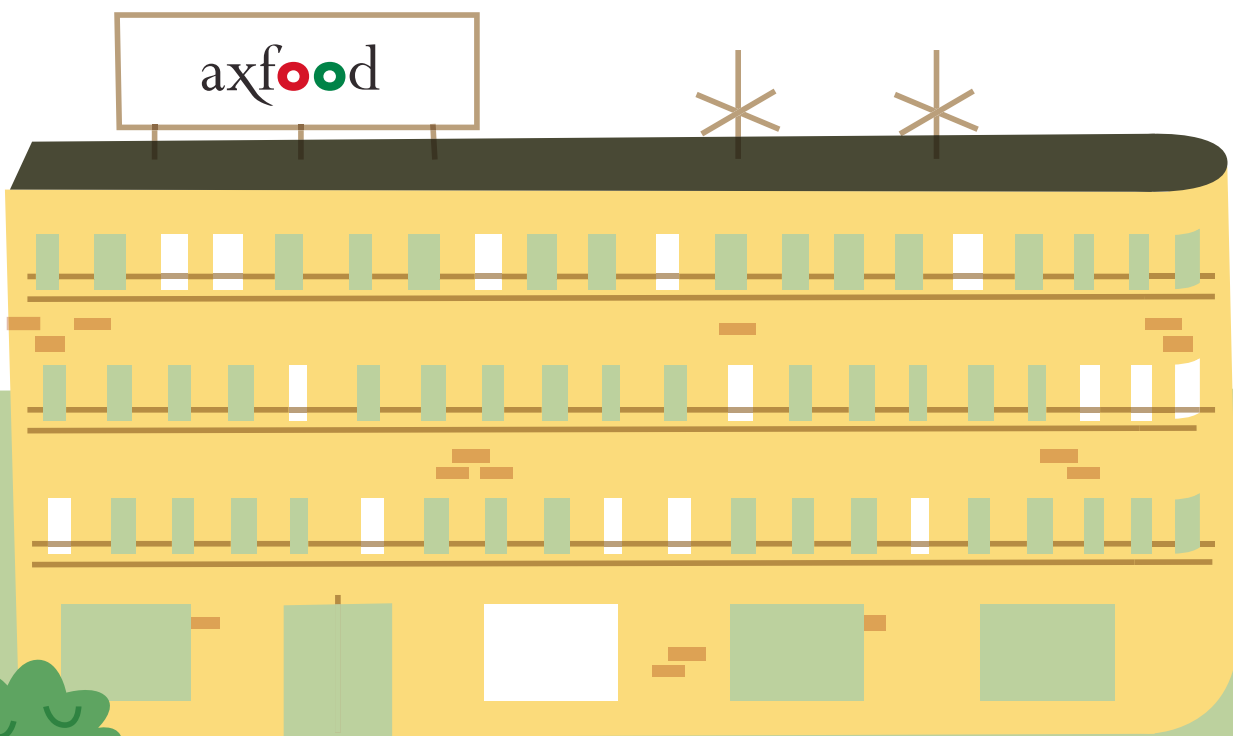
Tryckt årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som så önskar cirka en vecka före årsstämman.

**Text och produktion:** Hallvarsson & Halvarsson i samarbete med Axfood.

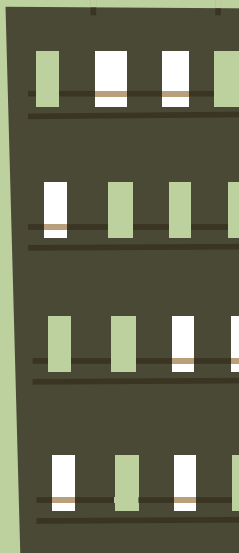
**Form och original:** Hallvarsson & Halvarsson. **Foto:** Mats Lundqvist, Magnus Fond med flera. **Illustrationer:** Jimmie Bergqvist.

**Tryck:** Larsson Offsettryck AB, Linköping 2016.

axfood



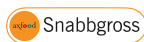
Hemköp





# axfood

**Hemköp** **WILLY:S** **WILLY:S** **Hemma** **dagab**



#### **Axfood AB**

107 69 Stockholm

Besöksadress  
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se  
www.axfood.se



#### **Willys AB**

412 86 Göteborg

Besöksadress  
Falkenbergsgatan 3

Tel 031-733 31 00

info@willys.se  
www.willys.se



#### **Hemköpskedjan AB**

107 69 Stockholm

Besöksadress  
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@hemkop.se  
www.hemkop.se



#### **Axfood Närilivs AB**

107 69 Stockholm

Besöksadress  
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@narlivs.se  
www.narlivs.se  
www.snabbgross.se



#### **Dagab Inköp & Logistik AB**

107 69 Stockholm

Besöksadress  
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se

#### **Axfood IT AB**

107 69 Stockholm

Besöksadress  
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se

#### **Axfood AB**

Shared Service Center

551 93 Jönköping

Besöksadress  
Bataljonsgatan 12

Tel 036-36 41 00

info@axfood.se