



Kjell & Company – en komet på detaljhandelshimlen

Kjell & Company nominerades i kategorin Årets Komet i Retail Awards, en gala som arrangeras av Svensk Handel och Dagens Handel för att uppmuntra nytänkande och kvalitet inom handeln. Läs mer om Kjell & Company på sidan 41.

Hur väljer konsumenten när plånboken blir tunnare?



Jens Nordfält, forskare och vd för Hakon Swenson Stiftelsen, har undersökt hur konsumenterna handlar i tider av konjunkturoro. Läs mer på sidorna 24–25.



Vd:s syn på saken

Framtiden saknar inte utmaningar – men inte heller intressanta affärsmöjligheter. Det gäller ICA, våra befintliga portföljbolag och investeringsverksamheten. Läs kommentaren från Claes-Göran Sylvé, Hakon Invests vd, på sidorna 2–5.

Konjunktoren som vek

Efter en rad starka detaljhandelsår bromsade konjunktoren och konsumtionen in på de nordiska och baltiska detaljhandelsmarknaderna. Det skapar både utmaningar och möjligheter för detaljhandelns företag. Läs mer om Hakon Invests marknad och omvärld på sidorna 21–26.



Gott om godbitar i ICA

Rimi Baltic ökade både försäljning och bruttomarginal trots utmanande marknadsförhållanden och ICA Sverige fortsatte att växa på den mogna svenska dagligvarumarknaden. Genom tydligt fokus på kärnaffären lyckades ICA Banken flytta fram positionerna på bankmarknaden i Sverige. ICA Norge fick en ny ledning som med full kraft driver arbetet med att stärka kunderbjudandet och effektivisera butiksdriften. Läs mer om ICA-koncernens utveckling under det gångna året på sidorna 30–39.



Investeringar för framtiden

Under året tillkom Hemtex som en strategisk placering i Hakon Invests bolagsportfölj. Portföljbolagen Forma Publishing Group och inkClub genomförde tilläggsförvärv som stärker deras respektive erbjudanden. Mer information om utvecklingen i Hakon Invests portföljbolag finns på sidorna 40–45.

Ägarengagemang med känsla för detaljer

Under 2008 fortsatte Hakon Invest att på bred front arbeta med utvecklingen av portföljbolagen. I vissa av bolagen handlade det om finjusteringar, i andra om mer genomgripande åtgärder för att skapa rätt förutsättningar för framtiden. På sidorna 28–29 beskriver Stein Petter Ski, Chef Investeringar och Portföljbolag hos Hakon Invest, ägarengagemanget i portföljbolagen.

God direktavkastning

Hakon Invests styrelse föreslår att utdelning lämnas med 5,00 (6,00) SEK per stamaktie. Det motsvarar en direktavkastning på 5,6 procent. Mer information om Hakon Invests finansiella utveckling finns på sidorna 59–62.



ICA AB är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 240 egenägda och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. Antalet årsanställda är 22 023.

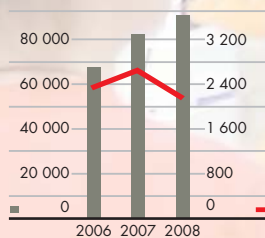


Hakon Invests
ägarandel, 40%

2008 i siffror, MSEK

Intäkter	90 963
Rörelseresultat	2 117
Bidrag till Hakon Invests resultat	697

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



Forma Publishing Group är ett av Sveriges största förlag inriktat på konsumenttidningar, facktidsskrifter, böcker och uppdragsverksamhet. Tidningsverksamheten bedrivs även i Finland och Estland. Antalet årsanställda är 430.

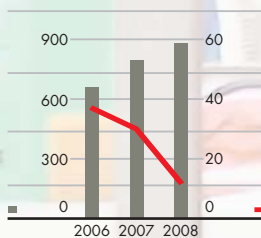


Hakon Invests
ägarandel, 100%

2008 i siffror, MSEK

Intäkter	881
Rörelseresultat	12
Bidrag till Hakon Invests resultat	1

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



Kjell & Company är en av Sveriges ledande återförsäljare av hem-elektronik tillbehör. Vid sidan av de 38 butikerna är postorder och e-handel viktiga försäljningskanaler. Antalet årsanställda är 236.

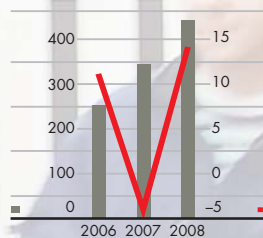


Hakon Invests
ägarandel, 50%

2008 i siffror, MSEK

Intäkter	442
Rörelseresultat	14
Bidrag till Hakon Invests resultat	4

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



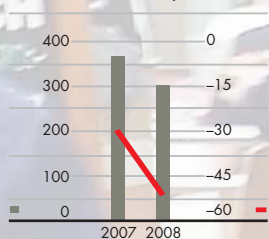
Hemma är Sveriges främsta specialistkedja inom hem, kök och tvätt. I Hemma ingår över 100 egenägda och handlarägda butiker över hela Sverige. Antalet årsanställda är 162.



2008 i siffror, MSEK

Intäkter	303
Rörelseresultat	-51
Bidrag till Hakon Invests resultat	-26

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



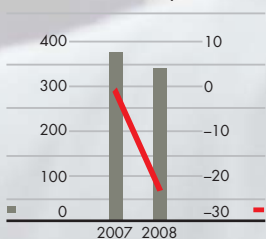
Cervera är en av de ledande kedjorna inom glas, porslin, bestick, kök, hushållsel och presentartiklar i Sverige. Cervera har ett rikstäckande butiks nät med 27 egen- eller delägda butiker och 20 franchisebutiker. Antalet årsanställda är 154.



2008 i siffror, MSEK

Intäkter	341
Rörelseresultat	-23
Bidrag till Hakon Invests resultat	-9

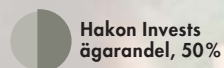
Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



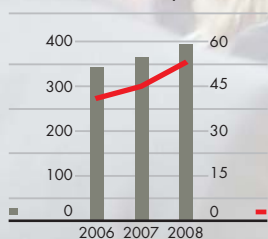
inkClub är en av de ledande i Europa inom e-handel med bläckpatroner och andra skrivartillbehör. All försäljning sker över internet. inkClub har över 1 miljon aktiva kunder i 14 länder. Antalet årsanställda är 60.



2008 i siffror, MSEK

Intäkter	394
Rörelseresultat	53
Bidrag till Hakon Invests resultat	10

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat



Hemtex är en av Nordens ledande hemtextilkedjor med över 200 butiker i Sverige, Finland, Danmark, Norge, Estland och Polen. I erbjudandet ingår hemtextil och andra utvalda heminredningsprodukter. Antalet årsanställda är 777.

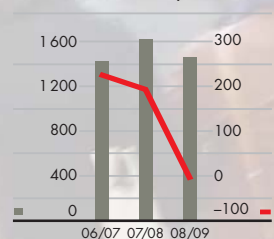


2008 i siffror*, MSEK

Intäkter*	1 456
Rörelseresultat*	-6
Bidrag till Hakon Invests resultat	-

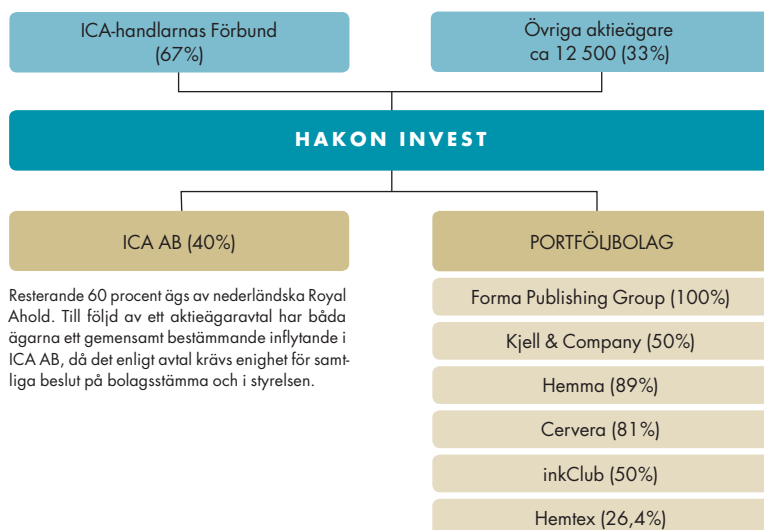
* Avser tolv månaders perioden februari 2008 till januari 2009.

Intäkter och resultat, MSEK



■ Intäkter
— Rörelseresultat

Kort om koncernen



Hakon Invest investerar långsiktigt i handelsinriktade företag med geografiskt fokus på Norden och Baltikum. Vår vision är att, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet. Ägarandelen om 40 procent i ICA AB utgör basen för vår ägarfilosofi och verksamhet. Genom aktivt och ansvarsfullt ägande bidrar vi till att skapa värdetillväxt i ICA och utveckla våra portföljföretag, som samtliga är självständiga bolag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärden för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

Hakon Invest är börsnoterat på Nasdaq OMX Stockholm sedan december 2005 och ingår i segmentet Mid Cap. ICA-handlarnas Förbund är huvudägare med 67 procent av aktierna. Övriga aktier är fördelade på cirka 12 500 ägare. Huvudkontoret ligger i Solna, strax utanför Stockholm.

2008 i siffror

- Intäkter 1 184 MSEK (1 075)
- Periodens resultat 170 MSEK (1 326)
- Resultat per aktie 1,17 SEK (8,30)
- Soliditet 94,9 procent (94,4)
- Styrelsen föreslår utdelning om 5,00 SEK (6,00) per stamaktie
- Förvärv av 26,4 procent av kapital och röster i Hemtex
- Ägandet i Hemma ökades från 61 till 89 procent
- Efter årets utgång ökades ägandet i Cervera från 48 till 81 procent

INNEHÅLL

2 Vd har ordet

6 Affärsidé, mission, vision, mål & strategier

9 VERKSAMHETEN

- 9 Aktivt ägande
- 12 Ansvarsfullt ägande
- 16 Investeringar
- 18 Riskhantering

21 Marknad och omvärld

28 HAKON INVESTS INNEHAV

- 30 ICA AB
- 40 Forma Publishing Group
- 41 Kjell & Company
- 42 Hemma
- 43 Cervera
- 44 inkClub
- 45 Hemtex

46 Hakon Invests aktie

48 Finansiell femårsöversikt Hakon Invest

49 Ordförandeord

50 Bolagsstyrningsrapport 2008

56 Styrelse och ledning

58 EKONOMISK REDOVISNING

- 59 Förvaltningsberättelse
- 63 Koncernens resultaträkning
- 64 Koncernens balansräkning
- 66 Koncernens förändringar i eget kapital
- 67 Koncernens kassaflödesanalys
- 68 Koncernens noter
- 85 Moderbolagets resultaträkning
- 86 Moderbolagets balansräkning
- 88 Moderbolagets förändringar i eget kapital
- 89 Moderbolagets kassaflödesanalys
- 90 Moderbolagets noter
- 95 Revisionsberättelse

96 Informationstidpunkter och kontakter

Definitioner, se omslagets bakre flik

Denna årsredovisning finns även i en engelsk version.

This Annual Report is also available in English.



Det handlar alltid om tydlighet i kunderbjudandet – men även om kontroll på kostnader och daglig butiksdrift

Efter en rad starka detaljhandelsår bromsade konsumtionen in på de nordiska och baltiska detaljhandelsmarknaderna under 2008. I vissa länder var tillväxten till och med negativ. I ett sådant konjunkturläge gäller det att både ha kontroll på kostnaderna och ett knivskarppt kunderbjudande.

Långsiktig ägare i bra och mindre bra tider

Hakon Invests roll som ägare är att se till att innehavsbolagens ledningar fokuserar på rätt saker, i både bra och mindre bra tider. Målet är alltid en uthållig tillväxt och lönsamhet. Med den riktning som detaljhandelsutvecklingen tog under 2008 handlade mycket av vårt arbete om att se till att innehavsbolagen har god beredskap för ytterligare försämringar i marknadsförutsättningarna.

Rörliga kostnader tenderar ofta att bli "fasta" men i ett försämrat marknadsläge är det viktigt att de verkligen förblir rörliga. Inom detaljhandeln finns också en tendens att inte våga jobba tillväxfrämjande när konjunkturen viker, trots att det ofta yppar sig många möjligheter att tydliggöra sitt erbjudande och flytta fram positionerna. När jag summerar året kan jag konstatera att flertalet av Hakon Invests bolag tog viktiga steg framåt när det gäller såväl kostnadsmassa som kunderbjudanden.

Sött och surt i ICA

ICA-koncernen som helhet fortsatte att utvecklas positivt på många fronter men bjöd samtidigt på en del besvikelser.

Rimi Baltic och ICA Banken hör definitivt till glädjeämnena. Tillväxten inom Rimi Baltic var hög och vi ser att lönsamheten följer med, trots utmanande förhållanden i de baltiska ländernas ekonomier. Det finns inget som tyder på en ljusning i konjunkturen i Baltikum under 2009 men vi tror att det fokus och den kontroll Rimi Baltic nu har i verksamheten gör det möjligt att parera ännu svagare konjunkturlägen.

Även ICA Banken fortsatte att växa med god lönsamhet. Bankens fokus på kärnverksamheten – trygga och lättbegripbara produkter som stödjer detaljhandelsverksamheten – innebär att marknadspositionen stärktes i den finansiella turbulens som präglade andra halvåret 2008. Den goda tillströmningen av nya kunder visar på styrkan och tydligheten i konceptet liksom på förtroendet för ICA:s varumärke. Banken har

»Vårt mål är att ICA ska vara ett nordiskt detaljhandelsbolag med tillväxt i marknadsandelar och marginaler. Även här gäller ›uppdrag: kontrollerad expansion‹ «

en låg riskprofil och har inte gett sig in i allt för många marginalstarka produkter som är förknippade med högre risker. ICA-korten var också en viktig pusselbit i de tester av personliga erbjudanden som ICA Sverige genomförde under hösten, och som sedan rullades ut över hela landet.

ICA Sverige fortsätter att vara en viktig motor för koncernen. Försäljningstillväxten ökade inom samtliga fyra butiksformat och det nya, moderna centrallagret i Helsingborg började visa resultat i form av förbättrad effektivitet. En hel del återstår fortfarande i intrimningen av Helsingborgslagret men vi ser redan nu att satsningen ger ICA Sverige stora och långsiktiga konkurrensfördelar.

Specialvarusidans utveckling var däremot klart bekymmersam. Det är visserligen inte bara ett ICA-relaterat problem; de senaste årens intåg av hungriga "category killers" har förändrat konkurrensbilden och många bredare detaljhandelsaktörer runt om i världen har tappat mark med sina koncept inom specialvaror. För ICA:s del ser vi inget annat alternativ än ett rejält omtag på det här området. ICA måste ställa sig frågan vad Maxi-kunderna verkligen vill ha vid sidan av mat, för att därefter välja och framför allt välja bort. För att kunna göra det på ett bra och skyndsamt sätt beslutades att ge specialvaror en tydligare roll inom ICA-koncernen.

Utvecklingen inom ICA Norge måste jag beskriva som en besvikelse. Under större delen av 2008 stod verksamheten och stampade med i stort samma problem som före de strukturåtgärder som vidtogs, det vill säga höga övergripande kostnader, inte tillräckligt fokuserade kunderbjudanden och ineffektiv butiksdrift med ett omfattande svinn. Det krävde ett ledningsbyte.

Rätt ledning och organisation

ICA Norges nya ledning är på plats sedan tidig höst. Den har, med vd Antonio Soares i spetsen, kopplat ett fast grepp om kostnadsproblematiken och arbetar samtidigt hårt med att rikta in och vässa kunderbjudandet på rätt sätt. Det är ett omfattande åtgärdsprogram som nu satts in, som bland annat innebär en nedbemanning på ICA Norges kontor. Stora ansträngningar görs också för att skapa en effektivt fungerande butiksdrift. Även om lågkonjunkturen sannolikt gör att vändningen i ICA Norge tar längre tid än väntat är jag trygg i förvisningen om att vi med det befintliga åtgärdsprogrammet och den nya ledningen är på rätt väg. Vi ser redan några ljusglimtar. Rimi-butikerna har stärkt sin position utifrån ett nytt och skarpare koncept.

Beslutet att införa en mer decentraliserad organisation i ICA-koncernen var mycket viktigt. Den nya organisationen minskar de koncernövergripande funktionerna och flyttar ut mer ansvar till dotterbolagen. Ambitionen är att förkorta ledtiderna mellan beslut och handling och på så sätt göra det lättare att ta tillvara alla möjligheter som uppstår på de lokala dagligvarumarknaderna i Sverige, Norge och Baltikum.

Även portföljbolaget Hemma har försetts med en ny ledning som har visat bra handlingskraft. För att kunna dra igång de åtgärder som är nödvändiga för att vända viivarukedjans svaga utveckling genomfördes en nyemission, som innebar att vårt ägande ökade från 61 till 89 procent.

Inom Forma Publishing Group hade vi stora problem med tidningsverksamheten i Finland. Nu har vi bytt ut den finska ledningen för att vända den negativa resultatutvecklingen.

»Längst har vi kommit med Kjell & Company,
som också är det äldsta innehavet
i Hakon Invests bolagsportfölj. Det visar
möjligen att det tar lite tid att få full effekt
av vårt aktiva ägande«

Surt och sött i portföljbolagen

Specialvaruhandeln är alltid mer konjunkturkänslig än dagligvaruhandeln och det innebär ett visst extra tryck på vår bolagsportfölj med dess specialvarufokus. Flertalet portföljbolag tog viktiga steg framåt i sina verksamheter under 2008. Den svaga utvecklingen i ett par av dem kan dock inte bara skylas på konjunkturutvecklingen. Hemma är ett sådant exempel. Ett annat är Hemtex som tillkom i vår portfölj under 2008. Motivet till denna strategiska investering är den potential vi ser i bolagets återerövring av positionen som ett inrednings- och hemtextilföretag med ett både prisvärt och inspirerande erbjudande. Nya vd:n Göran Ydstrand kommer bland annat arbeta med att förbättra varuförsörjningen och tydligheten i kunderbjudandet.

Cervera är det portföljbolag vi bedömer påverkas mest av konjunkturutvecklingen. Kedjan är ett bra exempel på hur viktigt det är att arbeta offensivt med kunderbjudandet även när marknadsförutsättningarna försvagas. Cerveras nya butikskoncept som lanserades i augusti 2008 fick ett gott mottagande. Konceptet rullas ut i full skala under 2009.

Längst har vi kommit med Kjell & Company, som också är det äldsta innehavet i Hakon Invests bolagsportfölj. Det visar möjligen att det tar lite tid att få full effekt av vårt aktiva ägande. Sedan vi gick in i bolaget sommaren 2006 har kedjan effektivt och resurssnålt expanderat från 15 butiker i södra och mellersta Sverige till ett rikstäckande nät av 38 butiker. Under fjärde kvartalet redovisade Kjell & Company en rörelsemarginal på 9,5 procent och lönsamheten speglar bland annat ökad effektivitet genom det nya centrallagret, framgångarna i marknadsföringen samt ambitionen att öka snittköpen per kund. Här kommer vi att fortsätta

expansionstakten med ambitionen att öppna en ny butik per månad.

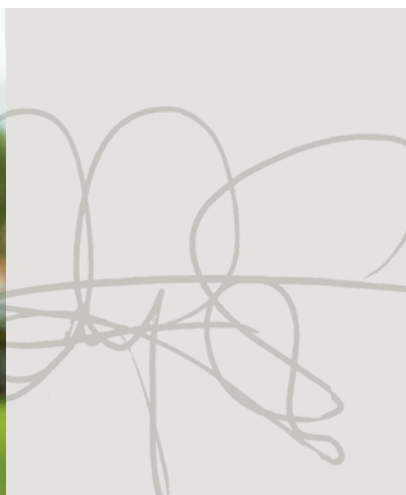
inkClub bjuder på en annan form av expansion. Plattformen för effektiv e-handel med bläckpatroner har använts för att lägga till andra skrivartillbehör och kommer även att användas för att utveckla verksamheten med försäljning av andra förbrukningsartiklar. Det första exemplet är Dammsugarpåsar.nu som förvärvades i februari 2008. Framgångarna för inkClub speglar en av våra fasta övertygelser, nämligen att tydlighet är den grundläggande förutsättningen för framgång. inkClub har en enastående tydlighet i vad de jobbar med. Ingen kan ju heller missuppfatta vad Dammsugarpåsar.nu erbjuder.

Uppdrag:

kontrollerad expansion

Hakon Invests uppdrag är att säkerställa utvecklingen av och inflytandet i ICA-koncernen och därutöver bidra till värdetillväxt och en långsiktigt god direktavkastning genom investeringsverksamheten. Det senare har som långsiktigt mål att etablera en stabil verksamhet där portföljbolagen utvecklas minst lika väl som ICA.

Vår roll som aktiv ägare innebär alltid att bistå våra innehavsbolag i uppbyggnaden av starka positioner för långsiktig intjäning. Det uppdraget ser lite olika ut i goda och dåliga tider, eftersom förutsättningarna skiljer sig åt. I dåliga tider handlar det framför allt om att säkerställa att rörliga kostnader är rörliga och att jobba med framtidsfrågor som ibland innefattar kostnader som påverkar lönsamheten på kort sikt, men skapar goda förutsättningar att skörda lite längre fram. Sämre tider ställer ännu högre krav på tydlighet; otydlighet binder kapital.



Stabil verksamhet och god utdelning

Vi har från början varit tydliga med att Hakon Invest är ett långsiktigt investeringsalternativ som erbjuder trygg direktavkastning. ICA-innehavet ger oss en stabil intjäning som kryddas med investeringarna i mindre detaljhandelsbolag med stor utvecklingspotential. Avkastningen i vår förvaltning av medel för framtida investeringar sker med mycket begränsad risk.

Policyen är att dela ut minst hälften av årets resultat i moderbolaget och det har Hakon Invest uppfyllt under de tidigare två åren som börsnoterat företag. För räkenskapsåren 2007 och 2006 uppgick utdelningen till 6,00 respektive 5,50 SEK per stamaktie, motsvarande en direktavkastning om 4,6 och 3,5 procent.

Styrelsens förslag för 2008 är en utdelning om 5,00 SEK per stamaktie, vilket motsvarar en direktavkastning om 5,6 procent. Det innebär att vi kan upprätthålla en god direktavkastning utan att tumma på vår investeringskapacitet.

Och framtiden då?

Framtiden saknar inte utmaningar – men inte heller intressanta affärsmöjligheter. Det gäller ICA, våra befintliga portföljbolag och investeringsverksamheten i Hakon Invest.

Vårt mål är att ICA ska vara ett nordiskt detaljhandelsbolag med tillväxt i marknadsandelar och marginaler. Även här gäller "uppdrag: kontrollerad expansion". Vi har den senaste tiden haft fokus på logistikfrågor, den norska verksamheten och specialvaror. ICA Norge är en strategisk investering i enlighet med den nordiska strategin. Vi driver också på för att ICA-modellen med sina handlarincitament ska hitta sin form i Norge och det handlar troligen om att lägga över fler Rimi-butiker på franchisedrift. Nu har vi fokus på att få ord-

ning på den norska verksamheten – samtidigt som vi håller ögonen öppna för möjligheter till fortsatt nordisk expansion.

Vad gäller specialvarornas framtid i ICA, så har vi ett speciellt ansvar utifrån den kompetens vi har byggt upp genom våra portföljbolag som ju alla arbetar med specialvaror. Den kompetensen kan tas till vara när ICA Maxi utvecklar sitt kunderbjudande inom specialvaror.

Kjell & Company har tydligt demonstrerat att även en helintegrerad kedja kan vara mycket framgångsrik. Här ska vi fortsätta expandera såväl marknadsandelar som marginaler, bland annat genom att lansera "Stor Kjell", ett koncept som exponerar både djupet och bredden i sortimentet och samtidigt behåller den för varumärket så viktiga höga servicegraden.

Vi analyserar hela tiden nya investeringsmöjligheter och det är vår förhoppning att 2009 ska innebära att säljarnas prisförväntningar ska blir mer realistiska med tanke på hur marknaden ser ut, och kan befaras komma att se ut, ett bra tag framöver. Troligen är det så att vi betalar mer idag än imorgon.

Solna i februari 2009

Claes-Göran Sylvén
Verkställande direktör

Strategier för alla konjunkturlägen

Affärsidé

Hakon Invest gör långsiktiga investeringar med god riskspridning inom handelsområdet i Norden och bidrar därmed till att långsiktigt säkerställa ICA-idén. Aktieägarvärde skapas genom värdetillväxt i innehavsbolagen i kombination med en god direktavkastning, som uppnås genom en aktiv och ansvarstagande ägarroll.

Mission

Med ursprung och förebild i ICA-verksamheten skapar Hakon Invest förutsättningar för entreprenörskap, tillväxt och lönsamhet inom handeln genom sin finansiella kapacitet och omfattande handelskompetens.

Vision

Hakon Invest ska, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet.

Mål inom Hakon Invest-koncernen

Operativa mål för Hakon Invest Läs mer på sid

- Etablera och befästa positionen som ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet i Sverige, som en första etapp mot visionen att bli den ledande utvecklingspartnern i Norden och Baltikum..... **9–10**
- Successivt bygga upp en innehavsportfölj med balanserad risk..... **28**

Finansiella mål för Hakon Invest Utfall 2008

- Dela ut minst 50 procent av periodens resultat för moderbolaget..... **ej tillämpligt**
- Eftersträva en soliditet för koncernen som över tid inte understiger 70 procent..... **94,9%**
- I varje enskilt innehav ska den genomsnittliga totalavkastningen på Hakon Invests investerade kapital uppgå till minst 1,5 procent under innehavsperioden..... **ej tillämpligt**
- Genomsnittlig avkastning om minst 5 procent per år över rullande femårsperioder inom finansförvaltningen..... **-7%**

Operativa mål för ICA AB Läs mer på sid

- Marknadsledande position i de länder där ICA AB finns representerat..... **31–39**
- Långsiktigt öka omsättningen snabbare än vad totalmarknaderna ökar på respektive delmarknad..... **36–39**

Finansiella mål för ICA AB Utfall 2008

- Rörelsemarginal (EBIT) på 3,5–4,0 procent..... **2,3%**
- Avkastning på eget kapital om minst 14–16 procent över en konjunkturcykel..... **13,5%**
- Soliditet som långsiktigt är 30–35 procent..... **32,0%**
- Hakon Invest och Ahold har i aktieägaravtalet åtagit sig att verka för en utdelning av minst 40 procent av periodens resultat..... **50%**

Strategier

Balanserad portföljuppgbyggnad

Hakon Invest arbetar långsiktigt med att expandera investeringsportföljen, dels genom nyinvesteringar, dels genom kompletteringsförvärv till existerande innehav.

God riskspridning

För att den sammantagna portföljen, vid sidan av ICA AB, ska få en balanserad risk investerar Hakon Invest i olika slags verksamheter, av varierande storlek, inom handelsområdet. Genom successiva investeringar skapas även en riskspridning över tid. Hakon Invest investerar i företag med tydliga koncept och etablerade verksamheter, vilket håller ner risknivån.

Aktivt och ansvarsfullt ägande

Hakon Invest ska vara en aktiv ägare och stödja portföljbolagens utveckling och expansion. Vi känner stort engagemang för de företag vi investerar i. Hakon Invest vill ha intressegemenskap med entreprenörerna i portföljbolagen och ser det som en fördel om tidigare ägare är kvar i någon form.

Långsiktigt ägande

Målet är att arbeta långsiktigt med såväl portföljuppgbyggnad som med de enskilda investeringarna. ICA AB är ett "evigt" innehav men i övrigt har Hakon Invests investeringar inte någon generell tidshorisont.

Gjort under 2008

ICA-koncernen införde en mer decentraliserad organisation som ska leda till effektivare arbetsprocesser och skapa möjligheter för kostnadssänkningar. **Läs mer på sidorna 30–34.**

Rimi Baltic ökade både försäljningen och bruttomarginalen trots den kraftiga konjunkturavmattningen i Estland, Lettland och Litauen. **Läs mer på sid 38.**

ICA Sverige lanserade "Mina varor" som ger stamkunderna rabatt på favoritprodukterna. **Läs mer på sid 36.**

ICA Norge fick en ny ledning som ska förstärka arbetet med att vända de senaste årens negativa utveckling. **Läs mer på sid 37.**

ICA Banken stärkte sin ställning på den svenska bankmarknaden. Kundbasen ökade med 14 procent trots turbulensen på finansmarknaden. **Läs mer på sid 39.**

Hemtex tillkom som en strategisk placering i Hakon Invests bolagsportfölj. I slutet av året utsåg Hemtex styrelse Göran Ydstrand till ny vd. **Läs mer på sid 45.**

inkClub förvärvade Dammsugarpåsar.nu som ett led i strategin att bredda produktportföljen och uppnå synergier inom IT, logistik och bearbetning av kunddatabaser. **Läs mer på sid 44.**

Forma Publishing Group förvärvade tidningarna Leva och Hälsa samt bokförlaget Energica för att stärka erbjudandena inom hälsa och personlig utveckling. **Läs mer på sid 40.**

Kjell & Company fortsatte sin höga etableringstakt och uppnådde en storlek som banar väg för fortsatt och lönsam expansion. **Läs mer på sid 41.**

Hemma genomförde en nyemission om 45 MSEK för att kunna sätta en kraftfull handlingsplan som ska förbättra lönsamheten under 2009. Det innebär att Hakon Invests ägande ökade från 61 till 89 procent. **Läs mer på sid 42.**

Cervera förändrade strategin för varuförsörjning samt lanserade ett nytt butikskoncept som fick mycket god respons i de fyra pilotbutikerna. Under 2009 rullas konceptet ut i hela kedjan. **Läs mer på sid 43.**



Marie-Louise Genschou, Fredrik Hägglund,
Johan Örengård och Birgitta Wahlberg



Claes-Göran Sylén, Charles Wade
och Pernilla Grennfelt



Johan Junehed, Britt-Marie Olsson, Stein Petter Ski och Susanne Eriksson

Stabilisera daglig drift i en svår marknad – och bädda för god lönsamhet på sikt

Utöver en värdeskapande förvaltning av ICA-innehavet är Hakon Invests affärsidé att bidra till värdetillväxt och långsiktigt god direktavkastning i portföljbolagen genom en aktiv och ansvarstagande ägarroll.

ICA-idéns unika dynamik och förmåga att skapa värden för alla intressenter är Hakon Invests förebild och inspirationskälla. Genom att leverera en god värdetillväxt till aktieägarna över tid, både i form av värdetillväxt i portföljbolagen och direktavkastning, säkerställer Hakon Invest inflytandet i och ägandet av ICA.

Hakon Invest är en stabil och trygg ägare i såväl goda som i sämre tider. Långsiktighet är vårt kärnvärde. Vi vet att aktivt och långsiktigt arbete ger resultat.

Gedigen detaljhandelskompetens

Hakon Invests affärsmodell bygger på att i praktiken omsätta en grundmurad dagligvaru- och detaljhandelskompetens som utgår från en djupgående konsumentförståelse. Att hitta former och tillämpningar för denna detaljhandelskompetens är – utöver kapital – Hakon Invests främsta bidrag till portföljbolagen. Vi betraktar kompetens som det tyngsta och viktigaste arbetande kapitalet.

Hakon Invest har genom organisationens samlade erfarenhet och kompetens djup insikt om hur olika marknader och branscher fungerar. Vi har också tillgång till färsk och djuplodande marknadsinformation, bland annat via den kvartalsrapport om olika handelsmarknaders utveckling som dotterbolaget Forma Publishing Group sammanställer specifikt för Hakon Invest.

Marknads- och konsumentförståelse är förutsättningen för all framgång i detaljhandeln, och här axlar Hakon Invest ett speciellt ansvar gentemot alla innehavsbolag. Ledord i vår filosofi är tydlighet i kunderbudandet, tillgänglighet och handlingskraft samt insikten att "retail is detail". Konkurrenskraft handlar inte bara om erbjudande och koncept; det förutsätter också att ha bra kontroll på såväl driften som kostnaderna.

Styrning och kunskapsöverföring

Hakon Invests aktiva ägande drivs dels via styrelsearbete, men också genom att kompetens tillförs i olika delar av innehavens operativa verksamhet – allt utifrån varje företags specifika behov. Att säkerställa rätt kompetens i de olika bolagens före-

tagsledningar ser vi som en av våra viktigaste uppgifter. Även i styrelsearbetet ser vi vår representation som kompetensmandat snarare än ägarmandat. Genom Hakon Invests nätverk, där representanter från innehavsbolagen är en viktig del, säkerställer vi styrelsens kompetens samt en indirekt kunskapsöverföring mellan innehavsbolagen.

Hakon Invest fungerar som en möjliggörare av kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan de olika portföljbolagen samt ICA. Effektiva former har etablerats för att dela bästa praxis inom områden som e-handel, där både ICA och Kjell & Company tar del av inkClubs framgångsexempel. Ett annat område är inköp, lagerhantering och varuförsörjning, där Kjell & Company bland annat har dragit nytta av ICA:s och Hemtex erfarenhet av inköpsarbete i Asien.

Aktivt ägande i ICA

ICA:s affärsmodell bygger på affärsmässighet i alla led, snabbfotad flexibilitet och nära kontakt med konsumenterna. Modellen vilar på att alla led ska tjäna pengar och att värden skapas varje dag. Som ägare i ICA arbetar Hakon Invest aktivt för att värna om ICA-idén, som handlar om dynamiken

»Långsiktighet är vårt kärnvärde.
Vi vet att aktivt och
långsiktigt arbete ger resultat«

mellan samordning och lokal anpassning, och dess värdeskapande potential på kort och lång sikt. Den övergripande uppgiften är att säkerställa uthållig konkurrenskraft i ICA. I detta syfte verkar Hakon Invest för investeringar i logistik och annan infrastruktur som på sikt förbättrar lönsamheten för både ICA-koncernen och handlarna, och i förlängningen också ger god avkastning till Hakon Invests ägare. I samma syfte tar vi aktiv del i ICA:s övergripande affärsutveckling, till exempel när det gäller att strukturera och organisera verksamheten.



ICA organiserades om under 2008 i riktning mot en mer decentraliserad och effektiv organisation. Bedömningen var att ICA-koncernens tre detaljhandelsbolag befinner sig i olika faser och verkar under så pass skilda marknadsförhållanden att en alltför långtgående samordning försvårar anpassningen till kundernas olika behov i Sverige, Norge och de baltiska länderna. Samtidigt kvarstår centrala synergier inom inköp, koncept, egna märkesvaror (EMV) och riskhantering. En omfattande strategisk översyn av hur specialvarusegmentet ska drivas i ICA framöver inleddes samtidigt. Specialvarumarknaden domineras allt tydligare av så kallade "category killers", det vill säga stora butiker som säljer en varukategori, vilket gör det nödvändigt att öka tydligheten i ICA:s sortimentsstrategi.

ICA Sverige fortsätter att stärka sin marknadsledning och levererar goda resultat. Rimi Baltic har nu en god lönsamhet, som följer tillväxten bra, med god beredskap att visa lönsamhet också i en vikande marknad. Risken för devalvering och de effekter det kan medföra följs noga i Rimi Baltic. I ICA Norge har genomförandet av åtgärdsprogrammet inte varit tillräckligt effektivt, samtidigt som fokus på strukturen gjort att kunderbudandet kommit i bakgrunden.

Aktivt ägande i portföljbolagen

Hakon Invests viktigaste uppgift som ägare är att säkerställa portföljbolagens kunderbudande, koncept och varuförsörjning

– trygga plattformar som på sikt ska generera stabil värdetillväxt. I den hastigt försämrade ekonomin under 2008, och i en sannolikt djup lågkonjunktur under 2009, handlar det också allt mer om att stabilisera den dagliga driften i en svår marknad och samtidigt ta tillvara de möjligheter som uppstår.

Arbetet med och i portföljbolagen har på senare tid bland annat handlat om hur de bäst skapar konkurrensfördelar genom effektivisering och rätt kostnadsbas i verksamheterna. Varuförsörjning och lokalkostnader är också i fokus, bland annat som en följd av att de senaste årens branschglidning har skapat ineffektiva försäljningsytor och för hög kapitalbindning. Flexibiliteten i bemanningen spelar en stor roll för både kostnadsbilden och servicegraden. Genom anpassningar till försäljningsmässiga toppar och dalar kan kostnaderna minskas samtidigt som kundservicen förbättras.

Ett breddat sortiment i form av branschglidning sker ofta på bekostnad av tydligheten, vilket tenderar att straffa sig när kundernas plånböcker blir tunnare. Under högkonjunktur kan branschglidning bidra positivt till tillväxten men i en sämre konjunktur slår otydligheten tillbaka på försäljning och resultat. Kopplingen mellan daglig verksamhet och strategi är stark; starka och tydliga kundkoncept har bäst förutsättningar att drivas riktigt effektivt.

Arbetet med butiksdrift och butikspersonal är av yttersta vikt för att hålla bolagens totala erbjudanden till slutkund i trim.

Nytt butikskoncept

Cerveras nya butikskoncept följer den senaste trenden inom heminredning – att tänka i kollektioner. Butiker som inspirerar och vägleder kunden bland såväl välkända varumärken som säsongens accessoarer för hemmet.



För att stärka sin position som experten på kundernas kök och matplats lanserade Cervera ett nytt butikskoncept under 2008. En omfattande attitydundersökning med cirka 1 800 kunder tillsammans med en omvärldsanalys lade grunden för omställningen. Köpbeteendet inom heminredning har förändrats de senaste åren till att mer likna det för modebranschen. Allt fler väljer att smycka hemmet med accessoarer i säsongens färger och mönster – inte bara vid jul och påsk utan året om. Det innebär att kunderna förväntar sig en butik som lever hela året.

– I vårt nya koncept arbetar vi mer kreativt med skyltning och sambandspositionering av olika varor för att inspirera kunderna. När det inte är någon särskild säsong väljer vi teman som passar köket och matplatsen. Är temat bakning ska kunden enkelt hitta det som behövs för just det tillfället och gärna få med sig några goda tips på vägen, säger Håkan Filipsson, VD på Cervera.

Också strukturen i butikerna har förändrats i den nya profilen. Det nya kundvarvet utgår från rum och användningsområde, jämfört med tidigare då varorna grupperades utifrån leverantör eller varumärke.

– För att underlätta för kunden står exempelvis glas för sig och stekpannor för sig. Vi har även satt upp tydlig information så att du som kund enkelt ska kunna avgöra vilka de stora skillnaderna är mellan olika modeller och vilken som passar ditt behov bäst. Köpprocessen blir kortare och kunderna läser inte upp personalen på samma sätt som tidigare, fortsätter Håkan Filipsson.

Medarbetarna är mycket positiva till den nya butikstrukturen och upplever att de i större utsträckning kan arbeta med att inspirera kunderna. Cervera har valt att renodla sortimentet till att uteslutande innefatta produkter för köket och matplatsen. Bassortimentet består fortsatt av välkända varumärken som varvas med ljus, servetter och accessoarer utifrån säsong. Det nya butikskonceptet tilltalar såväl tidigare som nya kunder och effekterna avspeglar sig även i resultatet. I de fyra ombyggda pilotbutikerna har bruttomarginalen ökat jämfört med föregående år. Cerveras mål är att det nya konceptet ska vara lanserat i samtliga egna butiker senast augusti 2009. ■

Många möjligheter och stort ansvar

Grunden för Hakon Invests arbete som utvecklingspartner inom handeln är ett ansvarsfullt och långsiktigt ägande. Vi ser ett gediget hållbarhetsarbete som nödvändigt för att få konsumenternas förtroende. En viktig del av Hakon Invests ägarroll är därför att bidra till strategier och dagliga rutiner som är ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara.

Förmågan att vinna och behålla konsumenternas förtroende är grunden i all framgångsrik detaljhandelsverksamhet. Förtroende handlar om allt från ett tydligt kunderbjudande till ansvarstagande för miljö, människor och samhälle. God förståelse för kundernas förväntningar på miljömässigt och socialt ansvar förbättrar detaljhandelsföretagens kontroll över affärsriskerna och kan samtidigt bidra till nya affärsmöjligheter.

Hållbara strategier för Hakon Invest

Ägarstyrning som ger konkurrenskraftig värdetillväxt i ICA-koncernen och portföljbolagen är kärnan i Hakon Invests verksamhet. Det är i rollen som ägare vi har störst möjligheter att bidra till miljömässigt och socialt hållbara strategier och operativa rutiner.

I början av 2008 antog Hakon Invests styrelse en hållbarhetspolicy som förtydligar vad ansvarsfullt ägande innebär för oss. Till hållbarhetspolicyen finns andra policyer och riktlinjer kopplade för att mer ingående förklara vad den innebär i praktiken. Hållbarhetspolicyen samt övriga policyer omfattar samtliga anställda på Hakon Invest och syftet är att vägleda både den interna verksamheten och portföljbolagens verksamheter samt att tydliggöra ambitionerna inför framtida investeringar. Under året har arbetet med att omsätta policyen i praktiken fortsatt.

Ansvar i investeringsprocessen

Gentemot Hakon Invests aktieägare börjar ägaransvaret i investeringsprocessen. Hakon Invest investerar endast i företag med verksamhet som kan accepteras utifrån våra kärnvärden. Vi vill därför på ett tidigt stadium analysera de potentiella portföljbolagens hållbarhetsprofil och sådana analyser ingick därför som en naturlig del av de förvärvsanalyser som genomfördes under året. Inför beredningen i styrelsens investeringsutskott görs en översiktlig kartläggning av företagets position gällande miljö, kontroll av leverantörskedjan, personalfrågor, affäretik och andra icke-finansiella aspekter som kan påverka värdet på varumärket och företaget. Resultatet av

dess analys är en viktig pusselbit i bedömningen av företagets förutsättningar för framtida värdeskapande.

Avsaknad av ett strukturerat hållbarhetsarbete innebär inte att Hakon Invest per automatik avstår från en investering. Vi vill däremot säkerställa att bolaget har förutsättningarna och viljan att inom två år påbörja ett robust hållbarhetsarbete, exempelvis genom att införa ändamålsenliga policyer och arbetsmetoder som täcker verksamhetens huvudsakliga hållbarhetsaspekter.

Ansvar vid förvaltning av likvida medel

Förvaltningen av likvida medel är ett annat exempel på våra möjligheter att bidra till hållbart värdeskapande. Finans- och placeringspolicyen anger att förvaltningen av Hakon Invests tillgångar ska präglas av trygghet, god etik och hänsyn till miljön. Placeringar får bara göras i företag som på ett godtagbart sätt följer väletablerade regler och normer, framför allt FN-initiativet Global Compacts principer kring mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Hakon Invest väljer också att avstå från att investera i företag som har en betydande del av sin omsättning inom vapenindustri eller pornografi. Under året har finans- och placeringspolicyen reviderats, vilket bland annat innebär att samma investeringskriterier gäller för såväl intern som extern förvaltning.

Ansvar genom aktivt styrelsearbete

Vårt ägande och ansvar utövas genom ett aktivt styrelsearbete där Hakon Invest vanligtvis eftersträvar förtroendet som styrelseordförande. Vi representeras av egna medarbetare eller personer i vårt omfattande nätverk. Det gör att vi kan säkra styrelserepresentation med affärskritisk kompetens i alla portföljbolag. Vi har alltid nära kontakt med ledningarna i portföljbolagen och fungerar som såväl bollplank som pådrivare och förmedlare av kontakter.

Komponenterna i styrmодellen är desamma för alla portföljbolag. Utgångspunkten är alltid en tydlig ägarplan, där vi



Carin Wahlén, Mårten Beck-Friis och Anna-Karin Liljeholm

har identifierat resursbehov, avkastningsmål och värdeskapande strategier för varje bolag. I vårt ansvar som aktiva ägare ingår att bidra med styrverktyg för portföljbolagen som värnar om såväl ekonomiska värden som människor och miljö. På så vis förebygger vi också risken att skapade värden äventyras. Läs mer om aktivt ägande på sidorna 9–10.

Inspiration och kunskapsutbyte

För att inspirera och vägleda portföljbolagen i hållbarhetsarbetet har Hakon Invest under 2008 anordnat två seminarier i hållbarhetsfrågor dit ledningsgrupper, styrelsemedlemmar samt andra personer som arbetar med hållbarhetsfrågor var inbjudna.

Det första hållbarhetsseminariet hölls i april och fungerade som en upptakt till det fortsatta hållbarhetsarbetet genom att förmedla kunskap, trender och inspiration till portföljbolagen. Vidare diskuterades hur vi både gemensamt och var för sig kan ta steg för att utveckla det ansvarsfulla företagandet. Vid detta tillfälle presenterades också en handlingsplan för upprättande och implementering av policyer.

Under 2008 har portföljbolagen med utgångspunkt i den egna verksamheten kartlagt sina största utmaningar på hållbarhetsområdet och upprättat relevanta policyer inom dessa områden, i den mån sådana inte har funnits sedan tidigare. Målet är att alla portföljbolag ska ha implementerat policyerna senast under 2009.

Det andra hållbarhetsseminariet hölls under hösten och syftet med detta möte var att ge en grund för arbetet med uppföljning av hållbarhetsaspekter i leverantörskedjan. Vid seminariet behandlades bland annat olika metoder och arbetssätt samt potentiella fallgropar och risker i arbetet.

Seminarier kommer fortsättningsvis att hållas en till två gånger om året och behandla relevanta frågeställningar och problem på hållbarhetsområdet. Återkommande seminarier skapar ett naturligt forum för diskussioner och erfarenhetsutbyte mellan bolagen.

Miljö och samhällsansvar inom ICA

ICA-koncernen bedriver sedan många år ett omfattande och strukturerat hållbarhetsarbete (som beskrivs på sid 33). Arbetet baseras på "ICA:s goda affärer"; sju ståndpunkter som har ett flertal policyer kopplade till sig. Ambitionen är bland annat att minska koncernens miljöpåverkan, utöka sortimentet av ekologiska produkter, säkerställa kvaliteten i produkter och butiker, kontrollera socialt ansvar i leverantörskedjan och främja hälsosamma matvanor. ICA är ansluten till FN:s initiativ Global Compact som främjar socialt och miljömässigt ansvarstagande hos internationellt verksamma företag.

Under 2008 fortsatte ICA arbetet med att minska sin klimatpåverkan genom de produkter som säljs i butikerna samt att utöka sortimentet av ekologiska, lokalproducerade och miljömärkta varor. ICA ställer miljökrav på leverantörerna och

arbetar för att företagets kunder ska kunna göra klimat- och miljömarta inköp. Det övergripande målet är att minska koncernens kända klimatpåverkande utsläpp med 30 procent till 2020 jämfört med utsläppen 2006. Baserat på ICA:s rapport om sin hantering av klimatfrågan rankades Hakon Invest som sjätte nordiska företag i Carbon Disclosure Projects (CDP) årliga granskning av börsbolag. Totalt deltog 110 företag i Norden.

ICA är medlem i Business Social Compliance Initiative (BSCI) via Ahold, som gemensamt med Hakon Invest äger ICA-koncernen. BSCI verkar för granskning och förbättring av sociala förhållanden hos leverantörer i så kallade riskländer. BSCI-nätverket genomför tredjepartsrevisioner och sammanställer information gällande arbetsmiljö och efterlevnad av mänskliga rättigheter hos olika leverantörer. ICA har också utvecklat en egen mall för revision av leverantörerna; ICA Social Audit med samma kravnivåer som BSCI. Genom att arbeta med både tredjepartsrevisioner och ICA Social Audit får ICA ännu bättre möjligheter att stötta leverantörerna i deras hållbarhetsarbete och bidra till att de snabbare lever upp till ICA:s krav på arbetsmiljö och hänsyn till mänskliga rättigheter.

Under 2008 öppnades tre egna inköpskontor i Asien, vilket underlättar ICA:s kontroller av produktkvalitet och uppföljning av asiatiska leverantörers sociala och miljömässiga ansvarstagande.

Satsningar på matsäkerhet och kvalitet i butik fortsatte under 2008. ICA tog under året initiativ till och drev införandet av en ny svensk branschgemensam standard för livsmedels-hantering i butik. ICA Sverige anställde också 27 kvalitets-coacher som hjälper de svenska butikerna att förstärka rutiner för kvalitetskontroller och -uppföljning. Som ytterligare en del i detta kvalitetsarbete arbetade ICA-handlarnas Förbund i

samråd med ICA under 2008 fram en version av ICA:s Goda affärer för butik som kommer att införas under 2009.

Sedan 1995 redovisar ICA-koncernen sitt miljömässiga och sociala ansvarstagande i särskilda hållbarhetsredovisningar. 2008 års redovisning är den tredje som baseras på Global Reporting Initiatives (GRI) internationella ramverk för hållbarhetsredovisning. Den är en del av ICA-koncernens årsredovisning. ICA:s hållbarhetsredovisning avseende 2008 har också granskats av ICA:s revisorer.

Läs mer om ICA:s hållbarhetsarbete och -redovisning på www.ica.se.

Hakon Invests interna hållbarhetsarbete

Verksamheten inom Hakon Invest involverar 13 medarbetare i kontorsmiljö och har en relativt begränsad miljömässig påverkan. Hållbarhetspolicyn anger hur vi ska minska vår miljöpåverkan och verka för en god fysisk och psykisk arbetsmiljö.

De viktigaste miljöaspekterna är kontorets energiförbrukning och våra tjänsteresor. Vi har valt förnyelsebara energikällor och fjärrvärme till kontoret och försöker öka andelen telefonkonferenser. Miljöhänsyn vägs också in vid inköp av förmånsbilar samt vid andra inköp. Medarbetarna är Hakon Invests viktigaste resurs och det gör personalvård till ett prioriterat område. Samtliga medarbetare erbjuds exempelvis att delta i ett friskvårdsprogram och har också möjlighet att motionera på arbetstid.

Under 2008 antogs nyckeltal för att underlätta uppföljningen av hur väl hållbarhetspolicyn efterlevs i det interna arbetet. Till nyckeltalen hör antalet flygresor som våra medarbetare företar i tjänsten, i hur stor utsträckning friskvårdsprogrammet utnyttjas och hur mycket tid som läggs på extern utbildning.



Kompetens- utveckling

Trots tuffare tider blev 2008 ett bra år för Kjell & Company. En viktig förklaring är butikspersonalen. På Kjell Academy får medarbetarna lära sig att knyta samman produktkunskap med försäljningsteknik.

Koncept och varuförsörjning har under de senaste åren stått högst upp på agendan hos många detaljhandelsföretag. Men Kjell & Company insåg redan vid starten 1990 att kompetent och kundorienterad butikspersonal är minst lika viktigt för att nå en långsiktig framgång.

Utbildningskonceptet Kjell Academy startade som ett pilotprojekt 2007 och omfattar idag all butikspersonal i Kjell & Companys 38 butiker. Det bygger på att medarbetarna i autentisk miljö varvar säljteknik med produktkunskap för att lära sig att bemöta kunderna på ett mer professionellt och pragmatiskt sätt. Efter grundkursen har medarbetarna också möjlighet att ta del av Kjell Academy's vidareutbildningar inom flera intressanta områden.

– Fortsättningskurserna utgörs både av skriftligt material, som vi skickar ut till alla säljare, och föreläsningar ute i butik. Vilka ämnen som behandlas varierar men vår ambition är att starta upp en dialog på intranätet där personalen kan komma med förslag på kurser. Under 2009 introducerar vi uppföljningsprov också för vidareutbildningarna, berättar Karl Emil Sigfússon Nikka, ansvarig för personalutbildning på Kjell & Company.

Mätningar i butik visar att kunderna upplever att kunskapsnivå och serviceanda hos Kjell & Companys personal är högre idag än för ett par år sedan. På samma gång visar attitydundersökningar bland medarbetarna att även de är positiva till företagets satsningar på kompetensutveckling. Många upplever att jobbet blivit både roligare och lättare.

Kjell Academy är också viktig för att nya medarbetare ska få ta del av företagets värderingar, som brukar sammanfattas som "Kjelle-andan", och träffa kollegor från andra butiker.

– Genom utbildningar och frukostmöten bidrar vi med viktig kunskap samtidigt som personalen lär känna varandra bättre. En bra sammanhållning – och här spelar Kjelle-andan en jätteviktig roll – gör att medarbetarna trivs och i slutänden väljer att stanna kvar, säger Karl Emil Sigfússon Nikka.

Kjell & Company nominerades under året till Retail Awards 2008 i kategorin Årets Komet. Det är ett kvitto på att investeringar i personalen lönar sig. Personal som trivs och är beredda att ge det där lilla extra bidrar till nöjdare kunder och ökad försäljning. ■

Fokus på en portfölj med balanserad riskprofil

Hakon Invest investerar i handelsföretag som har kommit en bit i sin utveckling, men som behöver en stark partner för att effektivt komma vidare.

Hakon Invests investeringsfokus ligger på etablerade företag inom handelssektorn, som står inför nästa steg i sin utveckling. För att få en balanserad riskprofil i portföljen vid sidan av ICA-innehavet söker vi investeringar i olika delar inom handelsområdet i Norden och Baltikum.

Portföljuppbyggnad pågår

Hakon Invest har i drygt tre år arbetat med att sätta samman en väldiversifierad handelsinriktad bolagsportfölj. Ambitionen är att på sikt bygga upp en portfölj med cirka tio företag.

Investeringarna under 2008 innefattar förvärv av drygt 26 procent i det börsnoterade Hemtex samt tilläggsförvärv i inkClub och Forma. Därutöver har en nyemission genomförts i Hemma, varigenom vårt ägande ökade från 61 till 89 procent. I januari 2009 förvärvade Hakon Invest ytterligare aktier i Cervera, som innebar att ägandet ökade från 48 till 81 procent.

En rad möjliga förvärv har analyserats djupgående. Säljarnas prisförväntningar har dock varit för höga, i synnerhet mot bakgrund av fortsatt försämrade marknadsutsikter. Det har tagit längre tid än förväntat att få ett gynnsamt investeringsklimat. Under det kommande året kan dock marknadsutvecklingen skapa attraktiva affärsmöjligheter.

Hakon Invests huvudstrategi är att äga minst 50 procent i portföljbolagen. Entreprenörsanda är en viktig framgångsfaktor och därför vill vi gärna att grundare och tidigare ägare finns kvar. På så vis skapar vi en gemensam dagordning med dem som driver företaget, vilket i sin tur skapar starkt engagemang och goda förutsättningar för samtliga ägare, inklusive Hakon Invest, att tjäna pengar.

Under 2008 – och 2009 – ligger fokus på att konsolidera den befintliga portföljen och stabilisera bolagens drift i en svår marknad. Likafullt kommer vi att fortsätta analysera möjliga förvärv och strategisk placering utifrån vår långsiktiga strategi.

Investeringsinriktning

Hakon Invest investerar i handelsföretag som har kommit en bit i sin utveckling, men som behöver en stark partner för att ta sig vidare till nästa utvecklingsfas. Vi investerar inte i nystartade bolag och inte heller i stora färdiga objekt, som primärt ska förvaltas. Hittills har det handlat om två typer av situationer:

- Kedjor i förvandling eller som står inför en strukturomvandling
- Företag med helägda butiker som är på väg in i expansionsfas eller behöver göra tilläggsinvesteringar

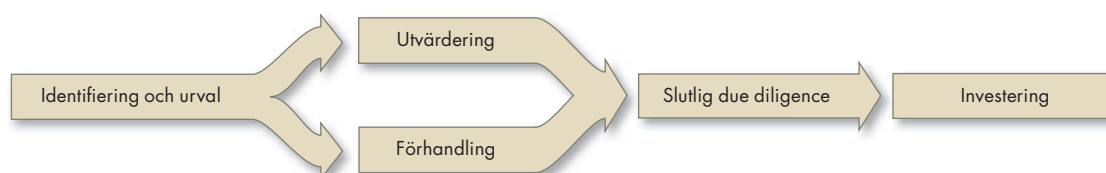
Investeringskriterier

- Tydligt koncept – eller goda förutsättningar att mejsla fram ett sådant
- Entreprenörskap
- Stark och motiverad ledning/ägare
- Positivt kassaflöde
- Goda tillväxtpotentialer

Exitfilosofi

Med undantag för det "eviga" innehavet i ICA AB kommer portföljbolagen så småningom att säljas. Exitalternativen analyseras redan inför en investering i samband med att vi upprättar ägarplanen. Till skillnad från andra företag med investeringsverksamhet har Hakon Invest ingen fastställd generell tidshorisont. Vi har en långsiktig syn på ägandet som grundas på övertygelsen att handelsverksamhet ofta behöver tid för att bli riktigt framgångsrik. Tidpunkten för försäljning av portföljbolag kommer att väljas med omsorg och ske på ett sätt som skapar bästa möjliga avkastning för Hakon Invests aktieägare.

Investeringsprocessen



Identifiering och urval

Bolag som faller inom ramen för Hakon Invests investeringskriterier och som bedöms vara intressanta investeringsobjekt väljs ut för en första, översiktlig analys.

Utvärdering

I det första utvärderingssteget ingår bland annat företagsbesök, intervjuer med företagsledningen, diskussioner om affärsplanen, kartläggning av marknaden samt analys och värdering av bolagets finansiella och affärsmässiga nuläge och möjligheter.

Förhandling

Diskussionerna med bolagets ägare om villkoren för Hakon Invests eventuella ägande är konkreta och sker stegvis för att parterna så tidigt som möjligt ska kunna bedöma sannolikheten för en affär. Diskussionerna formaliseras i legala dokument, som exempelvis avsiktsförklaring, aktieägaravtal, emissionsavtal och köpeavtal.

Due diligence

Efter det första utvärderingssteget genomförs en legal och finansiell genomlysning (due diligence) av välrenommerade rådgivare. Vid behov gör personer i Hakon Invests nätverk fördjupade analyser av den operativa driften.

Investering

Om styrelsen fattar beslut om att fullfölja investeringen färdigställs en finansieringsstruktur och ett affärsupplägg som skräddarsys för den aktuella situationen. Detta utgör sedan basen i Hakon Invests aktiva ägande.

Balans mellan möjligheter och risker

Riskhantering är en fundamental och integrerad del av Hakon Invests verksamhet. Grundprincipen är en väldiversifierad portfölj av handelsföretag där förutsättningarna för deras respektive värdeskapande bedöms löpande. Förvaltningen av likvida medel sker alltid med begränsat risktagande.

Den mest uppenbara risken i Hakon Invest är den ekonomiska utvecklingen i respektive innehavsbolag. I ett värsta scenario riskerar hela vår investering i ett bolag att gå förlorad. Innehavet i ICA är "evigt" och utgör en betydande del av tillgångarna. Det innebär att möjligheter och risker som på ett betydande sätt påverkar ICA:s utveckling på kort och lång sikt är avgörande för Hakon Invests totala riskexponering.

Bedömning och aggregering av risker sker i företagsledningen och styrelsen utifrån de grundprinciper som slagits fast i arbetsordningen för dessa. Styrelsen sätter ramarna för riskhanteringen. Företagsledningen värderar inom dessa ramar löpande Hakon Invests exponering mot olika risker, deras sannolikhet och potentiella ekonomiska påverkan samt hur olika risker samverkar. Företagsledningen ansvarar också för att implementera styr- och kontrollsystem i form av ansvarsfunktioner, processer och systemstöd som bidrar till en lämplig balans mellan risker och affärsmöjligheter inom Hakon Invest.

Riskhantering en del av ägarrollen

Hakon Invests kärnverksamhet är ett aktivt och värdeskapande ägande i ICA-koncernen samt i handelsföretag med stor tillväxtpotential. Bedömning och hantering av risker är en grundläggande och integrerad del av verksamheten och vi har därför ingen separat funktion för riskhantering. Utgångspunkten för riskhanteringen är att minimera den totala riskexponeringen genom att löpande identifiera möjliga hot mot värdeskapandet och förbereda åtgärdsprogram i det fall hot övergår i verklighet.

Varulager är vanligtvis den mest riskfyllda balansräkningsposten hos företag inom handelssektorn. Hakon Invest har analyserat samtliga balansräkningar för att identifiera och värdera de huvudsakliga finansiella riskerna i innehavsbolagen.

Alla investeringar är förenade med osäkerhet. Inför en investering gör Hakon Invest en noggrann utvärdering som syftar till att identifiera och om möjligt reducera de risker som kan uppstå. Vi genomlyser företagets utveckling med avseende på affärskoncept, varumärke, personal, kundrelationer samt

administrativa, legala, miljömässiga och etiska frågor. En noggrann genomgång kan dock aldrig helt säkerställa framgång.

Stor exponering mot dagligvaruhandel och ICA:s affärsmodell

Det 40-procentiga "eviga" innehavet i ICA AB medför en betydande exponering mot nordisk och baltisk dagligvaruhandel. Dagligvarubranschens utveckling är nära kopplad till utvecklingen av BNP och reallöner. Politiska beslut gällande skatter är också av stor betydelse. En försämrad konjunktur och/eller höjda skatter (moms) kan därmed påverka ICA:s försäljning och resultat negativt. Historiskt har dock dagligvaruhandel varit mindre konjunktursänslig än sällanköpshandel. Ur ett portföljperspektiv kan ICA-innehavet därför betraktas som riskreducerande i svagare konjunkturlägen.

ICA-handlarna i Sverige har friheten att välja vilka leverantörer de önskar använda. Om ICA-koncernen inte erbjuder konkurrenskraftiga varor och priser kan handlarna välja att beställa en större andel varor från externa leverantörer. Under 2008 gjorde de svenska ICA-handlarna i genomsnitt 74 procent (72) av sina inköp från ICA AB. De resterande 30 procenten utgörs i huvudsak av färskvaror, frukt och grönt, kolonial samt bröd som i många fall kommer från lokala producenter och leverantörer.

Finansförvaltning för framtida investeringar

Finansiella tillgångar och likvida medel utgör en betydande andel av Hakon Invests tillgångar. Förändringar i avkastningsnivån för dessa medel kan ge betydande effekter på resultatet efter finansnetto och värdet förändringar i finansiella instrument.

Finans- och placeringspolicyn i kombination med riktlinjerna för förvaltning och placeringar är ramverket för vår finansförvaltning och hantering av finansiella risker. Läs mer om hanteringen av finansiella risker i not 2 på sidorna 70–71. Policyn och riktlinjerna vägleder de personer som arbetar med Hakon Invests finansförvaltning.

Hakon Invests riskhantering

INVESTERINGSVERKSAMHET

RISKER

- Beroende av nyckelpersoner
- Brister i interna rutiner och system hos Hakon Invest och/eller investeringsobjekt
- Finansiering av investeringar
- Motpartsrisiker och andra transaktionsrisiker

HANTERING

- Investeringspolicy
- Strukturkapital i form av etablerade processer och standardiserade dokument (due diligence, aktieägaravtal etc)
- Investeringsutskott

INNEHAVSBOLAGEN

RISKER

- En negativ utveckling i innehavsbolagens försäljning och resultat
- Generella och specifika faktorer som påverkar innehavsbolagens utveckling på kort och lång sikt:
 - Makroekonomiska faktorer
 - Förhållanden på innehavsbolagens respektive marknader (konkurrens, prispress, politiska beslut etc)
 - Strategiska och operativa faktorer inom de enskilda bolagen som påverkar deras respektive verksamheter och varumärken
 - Ansvarstagande för verksamhetens miljömässiga och sociala aspekter

HANTERING

- Aktiv och relevant ägarstyrning genom:
 - Aktieägaravtal
 - Styrelserepresentation
 - Affärsplan
 - Hållbarhetspolicy
 - Krishantering
- Kontroll och uppföljning genom:
 - Budgetar
 - Rapportering

FINANSFÖRVALTNING

RISKER

- Utfallet i förvaltningen som påverkas av:
 - Generell utveckling på aktiemarknader
 - Utvecklingen i enskilda aktier
 - Utvecklingen på ränte- och valutamarknader

HANTERING

- Finans- och placeringspolicy
- Rapportering
- Uppföljning

AVYTTRINGAR

RISKER

- Ogynnsamt aktiemarknadsklimat (priser på noterade bolag påverkar prisnivå för onoterade bolag)
- Motpartsrisiker och andra transaktionsrisiker

HANTERING

- Långsiktig investeringshorisont
- Samarbete och samsyn med övriga ägare
- Flera avyttringsalternativ

Utgångspunkten för finansförvaltningen är att säkra medlen för framtida investeringar. För att balansen mellan avkastnings- och risknivå ska vara tillfredsställande varierar fördelningen mellan aktier samt aktierelaterade instrument och räntebärande värdepapper över tid. Styrelsen beslutar om inriktningen och risknivå i förvaltningen. Under 2008 minskade vi andelen aktier i finansförvaltningen och valde under sommaren att helt gå ur aktieexponeringen. Vid utgången av året uppgick

andelen aktier till 17 procent. Inom ramen för styrelsebesluten har företagsledningen och externa förvaltare mandat att göra vissa förändringar. Läs mer om riktlinjer och riskhantering inom finansförvaltningen i not 2 på sidorna 70–71.

Hemtex resultatpåverkan

Under 2008 förvärvade Hakon Invest 26,4 procent av kapital och röster i hemtextilkedjan Hemtex, som är börsnoterad

på Nasdaq OMX Stockholm. Vi ser Hemtex som en långsiktig strategisk placering men till skillnad från övriga innehav redovisas aktieinnehavet, i likhet med resultatet från finansförvaltningen, till verkligt värde i resultaträkningens finansnetto. Det innebär att förändringar i Hemtex aktiekurs kan ge betydande effekter på Hakon Invests resultat efter finansnetto.

Riskkontroll i portföljbolagen

Styrelse- och controllingarbete är viktiga verktyg för att uppnå en effektiv ägarstyrning och riskkontroll. Hakon Invest verkar för att samtliga portföljbolag ska arbeta utifrån den så kallade COSO-modellen; ett internationellt accepterat ramverk som beskriver beståndsdelar i den interna styrningen och kontrollen.

Vi började använda COSO-modellen 2006 och sedan dess har vi följt upp och vidareutvecklat användningen i portföljbolagen. Under 2008 följdes aktiviteterna upp på plats, bland annat genom tester av rapporteringssystemen. Bolagen har kommit olika långt och för att bidra till spridning av kunskap och erfarenheter anordnade Hakon Invest två möten för deras finanschefer. Portföljbolagen har fått i uppdrag att under 2009 påbörja processbeskrivningar för sin interna kontroll.

Diversifiering av portföljen

Hakon Invests inriktning är investeringar i handelsnära verksamheter. Den generella konjunkturutvecklingen och andra makroekonomiska faktorer är grundläggande drivkrafter inom detaljhandelssektorn. Den rymmer dock en mångfald av verksamhetsinriktningar, med olika känslighet för förändringar i makroekonomi och konsumentbeteenden samt olikheter mellan länderna inom vår nordisk-baltiska huvudmarknad.

Genom successiva investeringar skapas en riskspridning över tid.

Vid utgången av 2008 innefattade innehavsportföljen verksamheter inom:

- Dagligvaror samt specialvaror
- Publicering av tidningar, böcker och rörlig media
- Hemelektronik
- Vitvaror
- Glas-, porslins- och husgerädsprodukter
- E-handel med tyngdpunkt på skrivartillbehör
- Hemtextilier

Långsiktigt ägande

Hakon Invests investeringshorisont är längre än traditionella private equity-bolags, vilket ökar möjligheterna att skapa en positiv balans mellan möjligheter och risker samt etablera goda riskhanteringsrutiner.

En sådan investeringshorisont tillåter oss att genomföra åtgärder och satsningar som har stor potential att skapa långsiktiga mervärden i innehavsbolagen, även om de i ett kortare perspektiv kan få resultatbelastande effekter. Det kan bidra till kortsiktiga fluktuationer i Hakon Invests resultat och aktiekurs.

Hakon Invests kompetens – en kritisk resurs

Hakon Invests framtida utveckling påverkas av ledningens och andra nyckelpersoners kunskap, erfarenhet och engagemang. Vår verksamhet skulle kunna påverkas negativt om någon eller flera av dessa nyckelpersoner lämnar koncernen. Om vi i sådana fall inte lyckas rekrytera nya, kvalificerade medarbetare skulle det kunna påverka Hakon Invests verksamhet och resultatutveckling negativt. Genom att värna om vårt varumärke som arbetsgivare och tillämpa effektiva rutiner för rekryteringar minskar vi risken för negativa effekter av dessa slag.

Det breda nätverket av handelsspecifik kompetens är viktigt för att trygga tillgången på erfarenhet av och kunskap om handelsinriktade verksamheter.

Konsument i vikande världskonjunktur

2008 bröts de senaste årens trend med en kraftfull tillväxt i nordisk detaljhandel. Turbulensen på den globala finansmarknaden fick konsumenterna att hålla hårdare i plånboken. Detaljhandelns företag har två valmöjligheter: övervintra eller rusta under lågkonjunkturen.

Mattad tillväxt på Hakon Invests huvudmarknader

Trots ett internationellt svalare ekonomiskt klimat visade flertalet länder på Hakon Invests nordisk-baltiska huvudmarknad en fortsatt, om än betydligt svagare, positiv tillväxt för helåret 2008.

Under hösten tilltog oron på de finansiella marknaderna samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna försämrades, vilket hade en tydligt negativ inverkan på den europeiska detaljhandeln. Flera av EU:s större marknader har dock visat en svag detaljhandelsutveckling under flera år. På detaljhandelsmarknaderna i Norden och Baltikum, där utvecklingen under de senaste åren har varit mycket stark, var tillväxttakten betydligt beskedligare och på sina håll även negativ under delar av 2008. I Estland och Lettland gick den månadsvisa tillväxttakten från tvåsiffriga procenttal till en negativ utveckling på mindre än ett år.

Råvarudrivna upp- och nedgångar i priserna

Prisutvecklingen inom detaljhandeln var volatil och spretig under 2008. I början av året steg priserna kraftigt inom dagligvaruhandeln medan prispressen inom sällanköpshandeln, i synnerhet inom elektronikhandeln, fortsatte under större delen av året. Livsmedelsprisernas uppgång var en följd av kraftigt stigande råvarupriser. Dåliga skördar, små lager och stor efterfrågan resulterade i att priset på spannmål drevs upp till rekordnivåer. Det drev även upp priserna på kött och mejeriprodukter, vars produktionskedja kräver stora mängder spannmål.

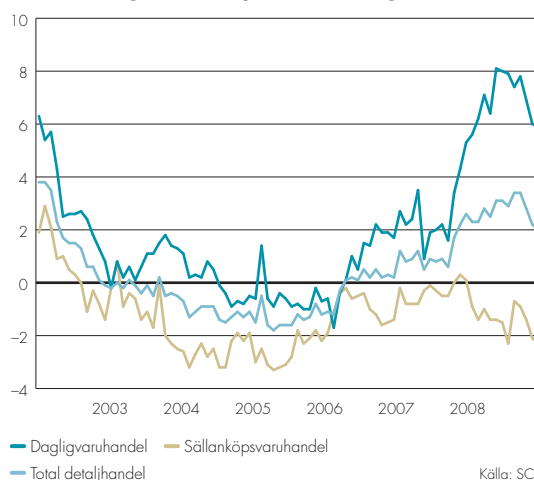
Råvarupriserna nådde toppen i början av sommaren för att sedan sjunka tillbaka under hösten till lägre nivåer i spåren av konjunkturedgången, finansornen och det sjunkande oljepriset. Prisnedgångens genomslag i butik dröjde dock, vilket bland annat berodde på avtalsförhandlingar med leverantörerna. Samtidigt stärktes den amerikanska dollarn successivt gentemot såväl den svenska kronan som övriga valutor i de nordiska länderna. En starkare dollar bidrar till att driva upp inköpspriserna inom framför allt sällanköpshandeln. Från sommaren och fram till slutet av 2008 stärktes dollarn med cirka 30 procent gentemot kronan, efter att ha legat på i stort

sett oförändrad nivå under årets första hälft. På kort sikt väntas råvarupriserna ligga kvar på relativt låga nivåer till följd av den globalt vikande efterfrågan, vilket kommer att dämpa inflationen framöver.

Minskat konsumtionsutrymme i europeiska plånböcker

Den betydande avmattning som europeisk detaljhandel började visa under 2007 fortsatte under 2008. I början av året, innan finanskrisen och beskedet om varsel tog fart, påverkades hushållens konsumtionsutrymme negativt av den snabbt växande inflationstakten i flera av Europas länder. De under hösten tilltagande kreditåtgärder och fallande bostadspriserna i kombination med stigande arbetslöshet ledde till ett historiskt lågt konsumentförtroende och en markant dämpning av hushållens konsumtionsvilja under den senare delen av 2008. Avmattningen mildras dock av att de europeiska regeringarna och centralbankerna på förhållandevis kort tid presenterade samordnade och kraftfulla penning- och finanspolitiska stimulansåtgärder. Den samlade bedömningen är ändå att hushållen fortsätter att hålla hårt i

Prisutveckling inom detaljhandeln i Sverige



plånboken under 2009. I Sverige väcktes frågan om paralleller kan dras till de ekonomiskt svåra åren i början av 1990-talet, som slog mycket hårt mot detaljhandeln. Nuvarande makroekonomiska förhållanden skiljer sig dock på flera punkter från dessa år. Svensk ekonomi är förhållandevis stark med en statsskuld som motsvarar 30–35 procent av BNP jämfört med 70–80 procent i början av 1990-talet. Många prognosmakare bedömer att hushållens disponibla inkomster som helhet kommer att visa en relativt god utveckling, till skillnad från fem års nedgång under den förra ekonomiska krisen i Sverige. Betydelsen för detaljhandeln beror på hur stor andel av inkomsterna som hushållen väljer att lägga på konsumtion och hur stor del som går till ökat sparande.

Dagligvaror kontra sällanköpsvaror

Hushållens minskade optimism under 2008 drabbade detaljhandeln i större utsträckning än väntat. De stigande dagligvarupriserna i början av året påverkade även sällanköpshandelns aktörer eftersom mer behovsstyrda varor tog en större del av konsumenternas plånböcker i anspråk. Räntehöjningar under det första halvåret och svagare bostadsmarknader dämpade den lånebaserade konsumtionen av kapitalvaror som möbler, hemelektronik, järn- och byggvaror.

Samtidigt drabbade den minskade optimismen bland hushållen spontanshoppingen och de mer lönebaserade inköpen av exempelvis kläder och inredning mer än väntat. Mönstret liknar det som uppstod i början av 1990-talet när sällanköpshandeln sjönk med cirka 10 procent mellan 1991 och 1993, varav klädhandeln utgjorde hela 40 procent av den sammanlagda nedgången inom sällanköpshandeln.

Dagligvaruhandeln utvecklades betydligt bättre än sällanköpshandeln, vilket till stor del var en effekt av stigande livs-

medelspriser. Framöver kan dock vissa dagligvarukedjor och -format komma att drabbas av att konsumenterna blir mer medvetna och selektiva även i sina livsmedels- och dagligvaruinköp.

Inom dagligvaruhandeln väntas egna märkesvaror (EMV) ta marknadsandelar och inom sällanköpshandeln kan konsumenterna komma att skifta från premiumvaror till mer lågpris. Samtidigt visar undersökningar att vanebeteendet hos konsumenterna ofta är starkt; det är svårt att sänka kraven på kvalitet, funktionalitet och design vilket innebär att även produkter med premiuminriktning kommer att efterfrågas framöver. Läs mer om konsumentbeteenden på sidorna 24 och 25.

Grönt samvete kontra röda priser

Under 2008 utvecklades försäljningen av såväl ekologiskt odlade som rättvisemärkta dagligvaror mycket starkt, utan några tydliga tecken på avmattning i slutet av året. Inom klädhandeln var intresset stort för miljömässigt och socialt medveten konsumtion och många eko-kollektioner lanserades under året.

Hur de senaste årens ökade intresse för, och krav på, ansvarsfull och medveten konsumtion utvecklas i ett svagare konjunkturläge återstår att se. Det finns i dagsläget inga tecken på att trenden är på väg att brytas men om konsumenterna i högre grad tvingas prioritera lågpris kan utvecklingstakten komma att dämpas. Minskad köpkraft kan samtidigt komma att leda till ett generellt ökat intresse för mer långsiktig och beständig konsumtion, vilket skapar både utmaningar och möjligheter för detaljhandelns aktörer. Den medvetna konsumtionen ökar trycket på arbetet med att minimera påverkan på miljö och klimat samt öka det sociala ansvarstagandet inom detaljhandelsbranschen, inte bara för den egna verksamheten utan också bakåt i värdekedjan. Medvetenheten om miljö-

"Retail is detail"

Framgångsrik handelsverksamhet bygger på god kontroll över detaljerna. I en konjunkturfas med betydligt lägre, eller till och med negativ, tillväxt blir det ännu viktigare att utnyttja hela verktygslådan för att optimera verksamheten. Det är samtidigt viktigt att ha mod att agera och ta egna initiativ för att hitta nya vägar fram till kundernas plånböcker och inte minst stärka sin position inför den tidpunkt när konjunkturen och marknaden vänder. Detaljerna i handelsverksamhet innefattar många aspekter; från butiks lägen och kunderbjudanden till redovisade prisvärden, inspiration och passion. En god kunskap om vilka produkter som kan agera trafikdrivande, vinst-

drivande och lojalitetsbyggande gör det möjligt att utveckla sortimentet på ett integrerat och heltäckande sätt. Kunden måste, oavsett prisnivå, uppleva ett prisvärde. För att skapa rätt förväntan och bygga förtroende hos kunderna måste priserna vara både tydliga och trovärdiga. Tillgänglighet och bekvämlighet fortsätter att växa i betydelse, vilket ökar kraven på kunskap om såväl kundernas skiftande behov som effektiv butiks bemanning. Service blir en allt viktigare del av erbjudandet och det förutsätter även att butikspersonalen är engagerad och inspirerande.

mässiga och sociala frågor är numera väl förankrad hos en stor del av Europas konsumenter och lönsamhetsåtgärder som sker på bekostnad av ett samhälleligt ansvarstagande riskerar att få mycket negativa konsekvenser för enskilda detaljhandelsaktörer.

Försäljningskanaler i fokus

Handel sker idag i många kanaler: i butiker, på internet, per telefon och via kataloger. Allt fler konsumenter värdesätter möjligheten att själva kunna välja på vilket sätt en vara eller tjänst ska inhandlas, när på dygnet och hur leveransen ska ske. För många konsumenter handlar det inte längre om antingen eller, utan både och. Enligt en undersökning från HUI, Posten och Svensk Distanshandel ökade e-handelsförsäljningen i Sverige med 15 procent till 20,4 miljarder SEK under 2008, vilket motsvarade 4 procent av detaljhandeln.

Framöver kommer flerkanalshandeln att växa ännu mer i betydelse. Integreringen av internethandel med den fysiska butiken har redan förändrat konsumenternas beteende inför ett köp. Nu förändras detaljistens och butikens roll under köpet samt relationen mellan detaljist och kund efter butiksbesöket. Med det informationsövertag som många konsumenter har inför inköp måste detaljisten i högre utsträckning erbjuda

inspiration och en förbättrad upplevelse genom att praktiskt demonstrera produkterna, samt tillhandahålla rådgivning och utbildning i hur produkter ska användas. Hittills har många flerkanalaktörer valt en differentierad prissättning i butik och på internet, med argumentet att säljkanalerna har olika kostnadsbas. Framöver blir det sannolikt vanligare med en full integrering mellan de olika försäljningskanalerna, med ett tydligt och gemensamt kunderbjudande.

Detaljhandelns utveckling i Norden och Baltikum 2008

För den nordiska och baltiska detaljhandeln, som under flera år har visat en mycket positiv utveckling, blev 2008 ett år med en tydlig inbromsning i konsumtionen och betydligt lägre tillväxt än tidigare. På vissa marknader var tillväxten till och med negativ.

I Baltikum var inbromsningen kraftig, i synnerhet i Estland och Lettland som redan under första halvåret visade negativ månadsvis volymutveckling. I Litauen var de ekonomiska överhettningstendenserna inte lika långt gångna och landet klarade sig inledningsvis bättre än grannländerna. Under hösten noterades dock en tydlig inbromsning även på den litauiska marknaden, med negativ tillväxt i slutet av året. I Norden visade den finska detaljhandelsmarknaden störst motståndskraft och utvecklades i linje med föregående år fram till sommaren. De svenska och norska marknaderna tappade fart ungefär samtidigt och visade liknande avmattningstendenser. Danmarks detaljhandel, som planade ut redan under 2006, utvecklades betydligt sämre än övriga Norden med negativa tillväxttal tidigt under 2008.

Utveckling i Sverige

I Sverige nådde detaljhandeln inte upp till fjolårets starka tillväxttal. Den totala omsättningen uppgick till 587 miljarder SEK, vilket innebar en tillväxt om 3,3 procent i löpande priser och därmed en halverad takt jämfört med föregående år. En stor del av tillväxten förklaras av prisökningarna inom daglig-

Vem som helst kan vara online-kund

För bara fem år sedan var e-handelskonsumenten mycket lättidentifierad: en ung och förhållandevis välbeställd man med teknikintresse. Idag har e-handelskonsumenterna betydligt fler skepnader och bakgrunder. Allt fler kvinnor och äldre personer väljer e-handel, som nu inte heller kan kopplas till särskilda yrkes- eller intresseområden. I takt med sin mognad sprider sig e-handeln till fler och fler detaljhandelssegment.

Detaljhandelsmarknaden för de nordiska respektive baltiska länderna 2007

Euro	Sverige	Danmark	Finland	Norge	Estland	Lettland	Litauen
Privatkonsumtion (mdr) per capita	155 16 895	113 20 590	91 17 094	113 23 846	8 6 040	13 5 721	18 5 458
Dagligvarumarknaden (mdr)	23,8	14,0	14,7	17,3	1,5	1,7	3,1
Sällanköpshandeln (mdr)	33,4	21,6	17,1	22,6	1,3	2,6	2,5
Totala detaljhandeln (mdr) per capita	57,1 6 187	35,6 6 502	31,8 5 996	39,9 8 430	2,8 2 088	4,3 1 898	5,5 1 651

Källa: Mintel, European Retail Handbook 2008/2009

Koll på konsumenten:

När konjunkturen viker tar vanan makten



Med mindre pengar i plånboken undviker vi att ta lån. Miljöargumenten tenderar att blekna samtidigt som vi gärna unnar oss lite vardagslyx i form av god mat. Men vad är det egentligen som styr konsumenternas handlande i tider av konjunkturoro?

–Till stor del fattar vi våra beslut omedvetet. Därför handlar mycket av det vi gör – eller säger oss göra – om tidigare vanor och vilken vind som för tillfället blåser i samhället, säger Jens Nordfält, forskare, rektor för Nordiska Detaljhandelshögskolan och VD för Hakon Swenson Stiftelsen.

När vi utsätts för stress ökar benägenheten att välja det vi känner igen, något som förklarar varför ett dyrare varumärke inte nödvändigtvis behöver sälja sämre i spartider. Frågor som ligger nära oss själva väger tyngre än de som ligger längre ifrån vilket inte så sällan innebär att gröna argument får ge vika för röda priser. Beteendeundersökningar med småbarnsföräldrar visar att många också är mindre priskänsliga vid val av kaffe eller juice – som de själva konsumerar – än när de väljer barnmat.

För att kartlägga konsumtionsmönstret experimenterar Jens Nordfält med skyltning, placering och gruppering av varor i riggade miljöer där konsumenterna filmas. Genom att studera hur pupillerna rör sig kan han dra mer långtgående slutsatser än vad som är möjligt att göra utifrån ett frågeformulär. Anledningen är helt enkelt att konsumenterna inte alltid själva vet vad det är som påverkar dem.

–I en omfattande undersökning för KRAV svarade hela 90 procent ja på frågan om de skulle välja att handla mer KRAV-märkt om möjligheten fanns. Men i den faktiska köpsituationen valde långt färre av de tillfrågade KRAV-märkt. Däremot ökade intresset när vi ersatte de gamla skyltarna med nya.

En slutsats vi drog var att ögat blundar för stimuli vi känner igen och att ny skyltning därför kan bidra till att fånga kundens uppmärksamhet – även om varan tidigare har upplevts som ointressant, förklarar Jens Nordfält.

När konjunkturen viker – eller om vi tror att vår privatekonomi kommer att försämrats – prioriterar vi det lilla extra i vardagen framför stora inköp. Även om vi väljer bort dyra halvfabrikat kan vi tänka oss att betala lite mer för hög kvalitet på det vi äter och kanske prova nya varumärken.

–Vad gäller sällanköpsvaror är vi generellt mer trögrörliga, främst för att vi inte har samma invanda mönster och därför väljer köptillfälle med större omsorg, säger Jens Nordfält.

Trots att handeln står för 30–40 procent av ekonomin – en andel som ökar – är det svårt att få en rättvisande bild av konsumtionsklimatet i Sverige. Media jämför många gånger studier utan hänsyn till att urvalskriterier och frågor kan ha skiljt sig åt. Det bidrar till en allmän uppfattning som stämmer dåligt överens med verkligheten. För att få till stånd en årlig kartläggning genomförde Nordiska Detaljhandelshögskolan i början av 2009 en rikstäckande studie i vilken samma metodik och frågebatteri användes över hela landet. Studien bygger på samma princip som exempelvis Svenskt Kvalitetsindex och innefattar konsumentbeteende, butiksförsäljning samt e-handel.

Läs mer om undersökningen på www.hakonswensonstiftelsen.se

varuhandeln. Beaktas prisförändringar och kalendereffekter stannade tillväxten på 1,3 procent, vilket är den lägsta volymökningen sedan 1997.

Avslutningen på året var svag, i synnerhet inom sällanköpshandeln. Under december var ökningen endast 0,7 procent i löpande priser, vilket var ett av de lägsta tillväxttalen under året. Trots det översteg julhandeln för första gången 60 miljarder SEK och nådde därmed, för 13:e året i rad, rekordnivå.

Liksom under föregående år hade prisseffekten en stor inverkan inom både dagligvaror och sällanköpshandel. Prispressen inom sällanköpshandeln fortsatte, vilket innebar att tillväxten i löpande priser blev negativ med 3 procent. Inom dagligvaruhandeln var prisseffekten den omvända. Högre priser och kalendereffekter gav en positiv tillväxt i löpande priser medan volymtillväxten var negativ med 0,6 procent, vilket är den svagaste utvecklingen sedan 1998. Inom sällanköpshandeln sjönk försäljningen i löpande priser inom hälften av de tolv branscherna. Vid sidan av bok- och pappershandeln samt guldsmedshandeln, som fortsatte 2007 års negativa trend, sjönk försäljningen även inom elektronik-, möbel- och färg- samt skohandeln mätt i löpande priser. Apotekshandeln och sport- och fritidshandeln klarade sig bäst under 2008 med en tillväxt på 5,8 respektive 3,3 procent.

Utveckling i Norge

Trenden med avtagande tillväxt fortsatte även under 2008 inom norsk detaljhandel. Under årets första sex månader var volymtillväxten i snitt cirka 3,5 procent och mattades av betydligt under andra halvåret då tillväxttalen under flera månader var negativa. För året som helhet ökade dock försäljningen inom den norska detaljhandeln med 2,2 procent mätt i volym. Trots ökningen ser den norska konsumtionen ut att endast visa en svag tillväxt under 2009.

Utveckling i Danmark

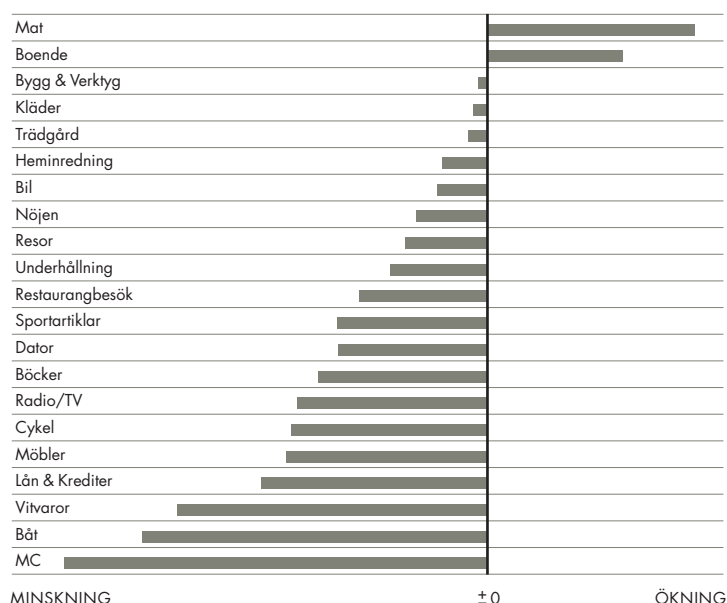
Dansk detaljhandel fortsatte att utvecklas svagt under 2008. Det mycket låga konsumentförtroendet medförde en svag avslutning på året, där december visade en nedgång med hela 6,6 procent i volym jämfört med samma månad föregående år. För helåret var volymnedgången 3,3 procent. Låg sysselsättning och fallande bostadspriser kan komma att hålla tillbaka hushållens konsumtionsvilja ytterligare en tid. Trots att Danmark var det första EU-landet som hamnade i recession är det långt ifrån självklart att landet ligger tidigt när den europeiska konjunkturen vänder upp.

Utveckling i Finland

Finsk detaljhandel uppvisade den största uthålligheten av de nordiska länderna under handelsåret 2008. Under årets för-

Förväntan om ökning/minskning av privata utgifter 2009

Nordiska Detaljhandelshögskolans rikstäckande marknadsundersökning visar att de tillfrågade bedömer att utgifterna för mat och boende ökar under 2009, samtidigt som konsumenterna förväntar sig sämre privatekonomi. Urvalet är representativt för Sveriges befolkning. Läs mer om undersökningen och ta del av resultatet som uppdateras löpande på www.hakonswensonsstiftelsen.se



sta hälft var volymtillväxten fortsatt stark men därefter kopplade de finska konsumenterna, som tidigare reagerat långsammare på rapporterna om sämre tider, ett hårdare grepp om plånboken. Sett till helåret ökade finsk detaljhandel med 5,6 procent i löpande priser och med 1,8 procent i volym. Den ökande pessimismen bland företag och hushåll leder sannolikt till en betydligt lägre tillväxttakt inom finsk detaljhandel under 2009.

Utveckling i de baltiska länderna

Förutsättningarna på detaljhandelsmarknaderna i de tre baltiska länderna förändrades drastiskt under året. Den snabba ekonomiska utvecklingen med en starkt växande konsumtion, som till största delen var lånefinansierad, resulterade i en ekonomisk överhettning med skenande inflation. Lettland har drabbats hårdast och räddades sent i december av Internationella Valutafonden (IMF) som tillsammans med de nordiska länderna och EU satte samman ett räddningspaket motsvarande 80 miljarder kronor, i syfte att förhindra en finansiell kollaps. BNP-utvecklingen i både Lettland och Estland har på förhållandevis kort tid gått från tvåsiffriga tillväxttal till att befinna sig i recession. Under fjärde kvartalet 2008 sjönk BNP i Estland enligt preliminära siffror med 4,4 procent och

i Lettland med 10,5 procent. Enligt preliminära siffror uppvisade även Litauen en negativ BNP-tillväxt, med 1,5 procent, under fjärde kvartalet. Den höga inflationen i länderna drev dock på detaljhandelns tillväxttakt, som hölls uppe fram till den senare delen av året. Mätt i volym uppvisade Lettland dock negativ tillväxt redan i januari, följt av Estland i mars. Litauen, som har haft en mindre utmanande situation, uppvisade negativa tillväxttal först i september. Totalt var volymtillväxten för detaljhandeln i Estland enligt preliminära siffror negativ med 4,0 procent. I Lettland sjönk försäljningsvolymerna med 8,2 procent medan Litauen fortfarande kunde uppvisa en positiv tillväxt på 4,7 procent. Huruvida Lettland tvingas genomföra en devalvering eller ej kommer i hög grad att påverka detaljhandelns utveckling. Om Lettland måste devalvera är risken stor att även Estland och Litauen dras med, vilket åtminstone kortsiktigt skulle fördjupa krisen i regionen. Även utan en devalvering av den lettiska valutan kommer en utdragen lönedeflationsprocess, samt övriga åtstramningar som Lettland är tvingat att genomföra, att kraftigt begränsa konsumtionsutrymmet i landet framöver.

Köpkraft sätter ramarna för detaljhandeln

Konsumenternas köpkraft är den grundläggande drivkraften för detaljhandelns försäljningsutveckling. Köpkraften vilar i sin tur på bland annat rådande konjunktur- och ränteläge, arbetsmarknaden och skattetrycket. Därtill påverkar förväntningarna på framtiden hur konsumenterna väljer att fördela sin köpkraft på boende, konsumtion och sparande. Turbulensen på finansmarknaden och det allt tuffare konjunkturläget fick centralbanker runt om i världen att sänka sina styrräntor under 2008. I Sverige höjde Riksbanken styrräntan till och med tredje kvartalet men beslutade i december om en sänkning från 3,75 till 2,00 procent, vilket storleksmässigt saknar historiskt motstycke. I februari 2009 beslutade Riksbanken om en ytterligare sänkning till 1,00 procent. Centralbankernas räntesänkningar gynnar konsumtionen på flera sätt. Vanligtvis är det framför allt den lånefinansierade konsumtionen av exempelvis hemelektronik, möbler och resor som påverkas positivt medan inverkan på baskonsumtionen av bland annat livsmedel och transporter är mindre. Räntesänkningar minskar också hushållens kostnader för bostadslån, vilket ökar utrymmet för konsumtion av varor och tjänster. Räntorna på bostadslån

är ofta bundna under en viss tidsperiod, vilket skapar fördröjningar i den faktiska effekten. De psykologiska effekterna brukar dock visa sig snabbt. Historiskt har ett lägre ränteläge även gynnat aktiebörserna, vilket i sin tur kan påverka såväl konsumenternas syn på den egna ekonomin som deras framtidstro och därmed synen på konsumtionsutrymmet i privatekonomin. Företagens investeringsvilja hör till de indirekta privatkonsumtionseffekterna av räntesänkningar. Lägre ränta gör investeringar billigare, vilket kan leda till fler arbetstillfällen med ökad sysselsättning som följd. Men för att räntesänkningar ska få genomslag i konsumtionen krävs att hushållens optimism om framtiden ökar. Annars kan de positiva privatekonomiska effekterna hamna i sparbössan snarare än användas för konsumtion. Under den senare delen av 2008 har politiker i såväl stora som små ekonomier sjösatt olika former av stimulanspaket. Effekterna från exempelvis inkomstskattesänkningar, bidragshöjningar och momsförändringar brukar visa sig omgående medan sysselsättningsfrämjande åtgärder ofta får effekt på lite längre sikt.

Innehaven

28	HAKON INVESTS INNEHAV
30	ICA AB
40	Forma Publishing Group
41	Kjell & Company
42	Hemma
43	Cervera
44	inkClub
45	Hemtex



Stein Petter Ski
Chef Investeringar och Portföljbolag

Ägarengagemang på bred front

Uttrycket "retail is detail" kan tyckas slitet men det sammanfattar väldigt väl vad som krävs för framgång i detaljhandeln: daglig kontroll på alla detaljer. Under 2008 fortsatte Hakon Invest att arbeta på många fronter i portföljbolagen: från att förstärka ledningarna och effektivisera varuförsörjningen till att finjustera detaljer inom erbjudanden, koncept och den dagliga butiksdriften. Det är inte ovanligt att just butiksdriften hamnar i skymundan under högkonjunktur när försäljningen rullar på nästan av sig självt. Men i ett tuffare marknadsläge

blir de negativa effekterna från bristande ordning i butik, kassahantering, bemanning och kundservice ofta smärtsamt tydliga. Tydlighet och handlingskraft är två ledord som måste genomsyra verksamheterna framöver.

Kjell & Company finskrivade bland annat på personalbesättningen. Ett it-baserat verktyg gjorde det möjligt att flytta ut ansvaret för bemanningen, som tidigare hade planerats centralt, till kedjans butikschefer som har bäst kännedom om kundintensiteten i enskilda butiker. Det leder inte bara till

Utveckling i innehaven

Nyckeltal i MSEK

	RESULTATRÄKNINGAR				KASSAFLÖDEN	
	Intäkter		Rörelseresultat		från löpande verksamhet	från investeringsverksamhet
	2008	2007	2008	2007	2008	2008
ICA AB	90 963	82 326	2 117	2 602	4 577	-2 312
PORTFÖLJBOLAGEN						
Forma Publishing Group	881	795	12	30	1	-38
Kjell & Company	442	345	14	-4	14	-6
Hemma	303	368	-51	-30	-22	1
Cervera	341	377	-23	-1	-15	-10
inkClub	394	364	53	45	22	-4
Hemtex ⁵⁾	1 456	1 620	-6	193	-	-

1) Räntebärande nettoskuld för ICA är exklusive ICA Banken.

2) Hakon Invest och Royal Ahold har ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen.

3) Hakon Invest och övriga huvudägare har genom avtal ett gemensamt bestämmande inflytande i bolaget.

4) Hakon Invest har i januari 2009 ökat ägandet i Cervera från 48 till 81 procent.

minskade butikskostnader i förhållande till försäljningen utan också till att kunderna upplever en högre servicegrad. Samtidigt fortsatte satsningarna på Kjell Academy, en utbildning som all butikspersonal genomgår för att bland annat lära sig om agerande i butik och bemötande av kunder och medarbetare. Den försämrade konjunkturen till trots fortsatte Kjell & Companys framgångsrika utrollning av konceptet till fler butiker och nya orter under 2008.

Vårt ägande i inrednings- och textiltedjan Hemtex ökade successivt under året. Vi hade identifierat ett antal områden med stor förbättringspotential, inte minst inom varuförsörjningen där vi såg att stora mängder varor importerades i för hög takt. Följden blev kortsiktiga satsningar på den dagliga försäljningen för att komma till rätta med överfulla lager och butiker. För att stärka fokus på ett långsiktigt attraktivt kunderbjudande fattades beslut om ett vd-byte. Den potential vi såg när Hakon Invest gick in som ägare är fortfarande densamma.

I Hemma var situationen den omvända. Den tidigare ledningen blickade tre år framåt i tiden vilket innebar att den dagliga driften av butikerna, som till stor del ska finansiera framtidsatsningarna, blev lidande. Under 2008 tillsattes en helt ny ledningsgrupp som nu har kommit en bra bit på väg i bland annat arbetet med lagerhantering och butikslayout.

Cerveras marknadssegment är konjunkturkänsligt och utsatt för hård konkurrens. En förstärkning av sortimentet och

inspirationsgraden var nödvändig och med 2008 års arbete med sortimentsutveckling och ny butikslayout är Cervera på god väg. Den nya butikslayouten har fått ett positivt mottagande hos kunderna, vilket även speglar det större engagemang som butiksmedarbetarna upplever när konceptet har tydliggjorts.

Kundupplevelsen är viktig även inom e-handeln. inkClub satsade på att ytterligare förbättra interna processer och en ny webbplats med förbättrad funktionalitet lanserades under sommaren 2008. Kompetensen inom inkClub är till stor nytta när Kjell & Company under 2009 ökar satsningarna på webben och Hemma startar upp e-handel. Cerveras webbstrategi ser lite annorlunda ut men är nog så viktig; att effektivt utnyttja webben som informations- och inspirationskanal.

Forma Publishing Group har vuxit snabbt under de senaste åren, främst genom förvärv. Förutom ett par mindre tilläggsförvärv handlade 2008 om konsolidering med inslag av både gas och broms. Till de offensiva aktiviteterna hör utvecklingen av ett koncept som kombinerar tryckt format med rörlig bild. Under våren 2009 startas ett magasin och en talkshow på temat relationer och oväntade möten, båda med Kattis Ahlström som frontfigur. Mot slutet av 2008 beslutade Forma om personalneddragningar på framför allt administrativ nivå, för att anpassa organisationen och kostnaderna till det rådande marknadsläget och samtidigt skapa förutsättningar för intäktsdrivande satsningar.

BALANSRÄKNINGAR			HAKON INVESTS ÄGANDE			
Tillgångar	Eget kapital	Räntebärande nettoskuld	Bidrag till Hakon Invests resultat	Ägarandel	Investering	
2008	2008	2008	2008			
39 969	12 796	2 132 ¹⁾	697	40% ²⁾	–	ICA AB
						PORTFÖLJBOLAGEN
597	122	220	1	100%	200	Forma Publishing Group
151	45	–8	4	50% ³⁾	102	Kjell & Company
297	145	58	–26	89%	151	Hemma
236	70	28	–9	81% ⁴⁾	120	Cervera
213	163	–131	10	50% ³⁾	431	inkClub
888	410	219	–	26,4%	–	Hemtex

5) Avser tolv månadersperioden februari 2008 till januari 2009.



Huvudkontor: Solna
www.ica.se



Värdeskapande med kunden i centrum

ICA:s värdeskapande börjar och slutar med kunden. Under 2008 infördes en ny, mer decentraliserad organisation för att bättre kunna möta de olika marknadsförhållandena och kundbehoven i Sverige, Norge och Baltikum.

Kort om ICA

ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 240 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. I koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. Siktet är inställt på att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.

ICA strävar efter att vara ett långsiktigt och livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang.

Ursprunget till dagens ICA, Hakonbolaget, grundades av Hakon Swenson 1917. Kärnan i ICA-idén är att enskilda handlare går samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag. Sedan dess har ICA successivt utvecklats till nuvarande organisatoriska och ägarmässiga struktur.

Evigt ägande med lika rösträtt

Hakon Invest äger 40 procent av ICA AB och betraktar innehavet som evigt. Resterande 60 procent ägs av nederländska Royal Ahold N.V. som är noterat på börsen i Amsterdam. Genom avtal har ägarna lika rösträtt och därmed gemensamt inflytande i ICA AB. Avtalet kräver enighet för samtliga beslut på bolagsstämman och i styrelsen.

Intäkter och resultat 2008

ICA-koncernens omsättning uppgick till 90 963 MSEK (82 326), en ökning med 10,5 procent jämfört med 2007. Rörelseresultatet uppgick till 2 117 MSEK (2 602), en minskning med 18,6 procent jämfört med 2007. Rörelsemarginalen var 2,3 procent jämfört med 3,2 procent under 2007.

Gjort och ännu gjort

Under 2008 fortsatte ICA Sveriges arbete med att ytterligare förbättra matsäkerheten i butik, med ambitionen att vara bäst på matkvalitet. ICA tog bland annat initiativ till införandet av en ny branschgemensam kvalitetsstandard för hantering av livsmedel i butik.

Åtgärderna för att vända den negativa resultatutvecklingen i ICA Norge fortsatte också. En ny vd och ledningsgrupp tillträdde i slutet av sommaren och under 2009 fortsätter effektiviseringarna av butiksdriften och förbättringarna av sortimentet.

I både Sverige och Norge genomförde ICA prissänkningar för att motverka effekterna från de högre råvarupriserna i början av året och därigenom förbättra kunderbudandet.

ICA Banken fortsatte att växa med god lönsamhet och visade en bra nykundstillväxt även i den turbulens som präglade finansmarknaderna under den senare delen av året.

Under 2008 beslutade ICA att införa en ny och mer decentraliserad organisation som förbättrar balansen mellan samordning på koncernnivå och lokala förutsättningar.

Hakon Invests ägarandel:
40%
(inflytande 50%)

	2005	2006	2007	2008
Intäkter (MSEK)	71 663	67 395	82 326	90 963
Rörelseresultat (MSEK)	1 958	2 297	2 602	2 117
Årets resultat (MSEK)	1 523	2 401	2 166	1 728
Antal butiker	2 164	2 090	2 239	2 238
Antal årsanställda	11 556	11 698	20 081	22 023

Förändringen innebär att dotterbolagen ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic får större ansvar, vilket effektiviserar beslutsprocesserna samtidigt som det förväntas leda till kostnadseffektiviseringar.

Under 2009 ligger ICA:s fokus på fortsatt utveckling av den befintliga affären, bland annat i form av ökad effektivitet, förstärkta kunderbjudanden och satsningar på hållbar utveckling.

Dynamiska affärsmodeller

ICA:s verksamhet bygger på nära kontakt med slutkunderna och affärsmässighet i alla led. Butikerna är ICA:s huvudaffär – de är basen för all intjäning – och drivs utifrån flera affärsmodeller. Den svenska modellen bygger på fria handlare i samverkan, den norska på en blandning mellan franchise och filialer medan den baltiska modellen utgår från helägda butiker.

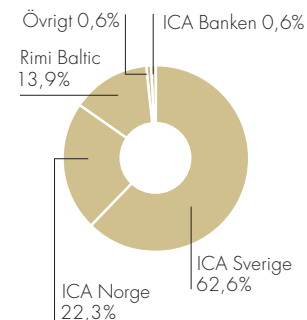
ICA-koncernens intjäning har fyra huvudsakliga källor: butiksverksamhet, varu- och tjänsteförsörjning, fastigheter samt bankverksamhet. ICA:s affärsmodeller bygger på att skapa optimal dynamik mellan intjäningskällorna så att helheten och de långsiktiga affärsmålen gagnas.

Butiksverksamhet

ICA får intäkter genom royalty och i vissa fall även vinstdelning från de svenska butikerna samt genom franchiseavgifter från de norska. I Norge, där ICA äger 53 procent av butikerna, utgör detaljhandelsomsättningen en betydande intjäningskälla. Detsamma gäller inom Rimi Baltic i Estland, Lettland och Litauen där samtliga butiker är helägda.

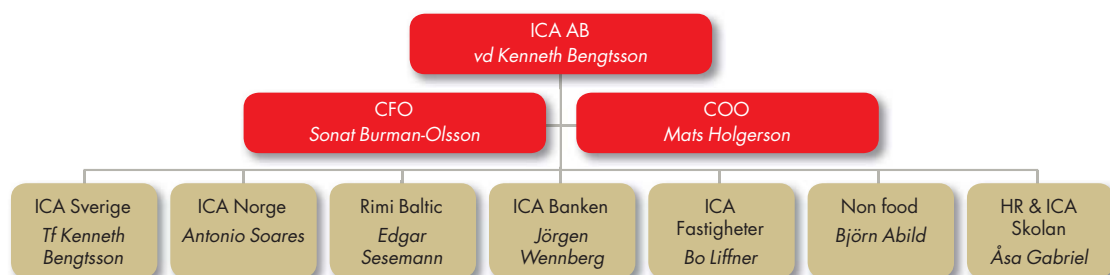
I Sverige tar ICA del av intäkterna från slutkonsument genom Maxi Special, ett dotterbolag som säljer specialvaror inom Maxi ICA Stormarknad. ICA tar även del av intäkterna från de cirka 60 butiker där ICA Sverige har ett aktieinnehav på över 50 procent. Som en del av ICA-idén erbjuds nya handlare startfinansiering i form av koncernbidrag under en dotterbolagsfas. Butikernas intäkter och kostnader för den här perioden redovisas i ICA:s resultaträkning.

Andel av ICA-koncernens intäkter 2008



Intjäningskällor	ICA Sverige	ICA Norge	Rimi Baltic	ICA Banken
Butiker	Royalty och vinstdelning från butikerna. Försäljning i butiker där ICA Sverige äger mer än 50 procent av aktierna. Försäljning av specialvaror i Maxi-butikerna.	Försäljning i helägda butiker. Franchiseavgift.	Försäljning i helägda butiker.	
Varu- och tjänsteförsörjning	Försäljning av varor till ICA-butikerna. Försäljning av tjänster till ICA-butikerna.	Försäljning av varor till franchisebutikerna. Försäljning av tjänster till franchisebutikerna.		
Fastigheter	Fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning.	Fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning.	Fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning.	
Bank				Försäljning av finansiella tjänster. Andra aktörers nyttjande av bankens infrastruktur.

Organisation som balanserar samordning och lokala anpassningar



ICA-koncernen införde i januari 2009 en ny, mer decentraliserad organisation vilket innebär att stora delar av ICA:s tidigare koncernfunktioner integreras i dotterbolagen. Förändringen berör främst ICA Sverige som får ett bredare uppdrag och fler medarbetare. ICA Sverige tar över ansvaret för att koordinera koncernövergripande frågor, exempelvis utvecklingen av egna märkesvaror. Den nya organisationen leder till

effektivare arbetsprocesser och möjliggör kostnadsbesparingar samtidigt som de administrativa rutinerna på koncernnivå förenklas. En ny tjänst som COO inrättas på koncernnivå med ansvar för att säkerställa effekter från förbättringsprogram. COO har ett nära samarbete med dotterbolagens verkställande direktörer och rapporterar direkt till koncernchefen.

Varu- och tjänsteförsörjning

ICA köper in varor och säljer dem vidare, med vinstpåslag, till butikerna i Sverige och Norge. Inom ramen för varuförsörjningen ingår ett löpande producentansvar för de egna märkesvarorna. Vidare genererar ICA intäkter från tjänsteförsäljning gentemot butikerna, exempelvis inom marknadskommunikation, logistik, utbildning och butiksteknik.

Fastigheter

ICA AB äger många butiksfastigheter. Detta ger löpande intäkter till ICA i form av marknadsmässiga hyror från handlarna. Vid eventuell försäljning har fastigheten ofta ökat i värde vilket ger vinster för ICA.

Från och med 2009 hanteras fastighetsverksamheten inom ICA Sverige och ICA Norge redovisningsmässigt som en egen rörelsegren i ICA:s koncernredovisning. Fastighetsverksamheten i Baltikum redovisas fortfarande i rörelsegrenen Rimi Baltic.

Bankverksamheten

Genom ICA Banken bedriver ICA försäljning av finansiella tjänster till kunder på den svenska marknaden. Räntenetto och provisioner ifrån banken bidrar till intjäningen.

Mål och Strategier

ICA-koncernens finansiella mål och måluppfyllelse

ICA:s långsiktiga mål är att öka omsättningen snabbare än vad totalmarknaden ökar på respektive delmarknad. Under 2008 har ICA:s omsättning ökat med 10,5 procent till 90 963 MSEK. På den svenska marknaden uppgick ICA:s marknadsandel vid utgången av 2008 till 36,3 procent*. På den norska marknaden uppgick ICA:s marknadsandel till 16,5 procent*. På den baltiska marknaden uppgick marknadsandelen till 16,4 procent*.

ICA:s långsiktiga mål är att nå en rörelsemarginal (EBIT) på 3,5–4 procent. Under 2008 uppgick ICA:s rörelsemarginal till 2,3 procent.

Avkastningen på eget kapital ska vara minst 14–16 procent över en konjunkturcykel. 2008 var ICA:s avkastning på eget kapital 13,5 procent.

Det långsiktiga målet för koncernens soliditet är 30–35 procent. ICA:s soliditet uppgick till 32 procent vid utgången av 2008.

Strategier för långsiktigt livskraftigt detaljhandelsverksamhet

Nyckelorden för ICA:s sätt att arbeta är prioritering, samordning, förenkling och kostnadsreduktion. ICA:s storskalighet utnyttjas genom samordning av centrala funktioner och koncept

* Preliminär andel februari 2009.

för att tillvarata synergier mellan bolagen. Kostnadsbesparingar till följd av effektivare arbetssätt ska i stor utsträckning utnyttjas för att motverka prishöjningar.

Lokalt anpassade koncept

Samtidigt som ICA-koncernen samordnar och utnyttjar synergier genom sin storskalighet, anpassas det lokala erbjudandet efter kundernas önskemål.

Pris och sortiment

ICA satsar på att hålla nere priserna samtidigt som sortimentet utvecklas och effektiviseras för att tillgodose kundernas önskemål.

Formatstrategi

ICA-koncernen arbetar med fyra butiksformat: stormarknader, matmarknader, närmarknader och lågprisbutiker.

Etablering och förnyelse

ICA etablerar nya butiker och förnyar det befintliga butiksnätet. Genom att utveckla butiksnätet och dess erbjudande ska ICA möta kundernas olika behov.

Erbjuda ett attraktivt sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och specialvaror

ICA fortsätter satsningen på egna märkesvaror, färskvaror och specialvaror (non food). ICA-koncernens utbud av egna märkesvaror ger kunderna ökade valmöjligheter, produkter av hög kvalitet och lägre priser. Satsningarna ska bidra till att öka försäljningen och lönsamheten för såväl de egna handlarna som koncernen.

ICA:s ansvar för miljö och samhälle

ICA ska ha en stark lokal förankring där verksamhet bedrivs och ICA-koncernen ska också bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle.

ICA-koncernen bedriver sedan många år ett omfattande hållbarhetsarbete. Ambitionen är bland annat att minska koncernens miljöpåverkan, utöka sortimentet av ekologiska produkter, säkerställa kvaliteten i produkter och butiker, kontrollera socialt ansvar i leverantörskedjan och främja hälsosamma matvaror.

Arbetet baseras på de sju ståndpunkter som sammanfattas som "ICA:s goda affärer":

- ICA ska drivas med lönsamhet och god etik
- ICA ska lyssna på kunderna och alltid utgå ifrån deras behov
- ICA ska värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna
- ICA ska ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- ICA ska garantera produktsäkerhet och kvalitet
- ICA ska främja hälsa och goda matvaror
- ICA ska verka för en god miljö med hållbar utveckling



vd:
Kenneth Bengtsson

Styrelse

Claes-Göran Sylvén
vd Hakon Invest AB (ordförande)

John Rishton
vd och koncernchef, Royal Ahold

Dirk Anbeek
vice vd Franchise & Fastighet,
Albert Heijn, Etos, Gall & Gall

Peter Berlin
ICA-handlare

Dick Boer
vice vd och vd Europa, Royal Ahold,
vd och koncernchef, Albert Heijn

Fredrik Hägglund
chefsjurist Hakon Invest AB

Per Jansson
arbetstagarrepresentant

Per-Anders Olofsson
ICA-handlare

Magnus Rehn
arbetstagarrepresentant

Peter Wakkie
vice vd och chefsjurist, Royal Ahold

Ledning

Kenneth Bengtsson
vd och koncernchef, ICA AB,
tf vd, ICA Sverige

Sonat Burman-Olsson
vice vd och CFO, ICA AB

Åsa Gabriel
direktör, HR och ICA Skolan, ICA AB

Mats Holgerson
COO, ICA AB

Ingrid Jonasson Blank
vice vd, ICA Sverige

Bo Liffner
vd, ICA Fastigheter

Edgar Sesemann
vd, Rimi Baltic

Antonio Soares
vd, ICA Norge

Jörgen Wennberg
vd, ICA Banken



ICA Sveriges kvalitetscoacher hjälper butikerna med kvalitetskontroller och -uppföljning.

Varumärke och marknadskommunikation

Att kunderna har förtroende för ICA:s verksamheter och produkter är grundläggande för koncernens långsiktiga utveckling. ICA arbetar därför löpande med både interna och externa kundundersökningar. 2008 toppade ICA Svenskt Kvalitetsindex, SKI, som mäter kundnöjdheten i de svenska dagligvarukedjorna. ICA:s kundnöjdhet ökade till 72,3 procent 2008 från 70,3 procent under 2007.

På den norska marknaden arbetar ICA med varumärkena ICA och Rimi. ICA står för samma värden i Sverige och Norge, men i Norge är ICA:s position inte lika stark även om kunskapen om vad ICA står för har ökat de senaste åren. ICA:s egen kundundersökning, Nöjd Kundindex, NKI, genomförs en gång om året bland svenska och norska kunder. I Sverige placerade

sig ICA Kvantum som branschvåa efter City Gross. Jämfört med 2007 tappade ICA totalt två procentenheter i NKI. I Norge var trenden densamma med ett totalt tapp på två procentenheter jämfört med föregående år.

Kunskapen om kunderna och deras behov och önskemål är central i arbetet med att utveckla ICA:s erbjudande och kommunikation. ICA ser butikerna som den främsta kanalen för att nå kunderna. Samtidigt får www.ica.se en allt mer framträdande roll i ICA:s kommunikationsarbete på den svenska marknaden. På webbplatsen utvecklar ICA ständigt nya tjänster med inriktning på mat och inspiration. Under 2008 hade www.ica.se i snitt 2,3 miljoner besökare per månad jämfört med 2,1 miljoner föregående år.

Femårig finansiell översikt för ICA-koncernen

Belopp i MSEK	2004	2005 ¹⁾	2006	2007	2008
Resultaträkning i sammandrag					
Intäkter	73 334	71 663	67 395	82 326	90 963
Rörelseresultat före ned- och avskrivningar på goodwill	2 234	1 973	2 297	2 602	2 117
Rörelseresultat	1 977	1 958	2 297	2 602	2 117
Resultat efter finansiella poster	1 741	1 671	2 046	2 282	1 794
Resultat från avvecklad verksamhet			367		
Årets resultat	1 515	1 523	2 401	2 166	1 728
Balansräkning i sammandrag					
Immateriella anläggningstillgångar	2 064	1 914	3 447	3 599	3 742
Materiella anläggningstillgångar	12 675	12 441	13 232	14 959	15 544
Finansiella anläggningstillgångar	3 185	4 914	3 959	3 368	3 772
Övriga anläggningstillgångar	186	49	181	276	424
Övriga omsättningstillgångar	9 780	10 493	10 938	10 757	11 385
Likvida medel	3 198	2 920	3 749	4 360	5 102
Summa tillgångar	31 088	32 731	35 506	37 319	39 969
Eget kapital	7 094	8 386	10 216	12 073	12 796
Minoritetsintressen					
Räntebärande skulder och avsättningar	15 150	15 774	15 563	14 475	15 161
Ej räntebärande skulder och avsättningar	8 844	8 571	9 727	10 771	12 012
Summa eget kapital och skulder	31 088	32 731	35 506	37 319	39 969
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, %	2,7	2,7	3,4	3,2	2,3
Räntabilitet sysselsatt kapital, %	12,9	12,2	12,9	13,8	11,4
Räntabilitet eget kapital, %	16,9	20,4	25,7	19,1	13,5
Soliditet, %	22,8	25,6	28,8	32,4	32,0

1) I enlighet med årsredovisningen 2005 ingår den avvecklade verksamheten ICA Meny.



S V E R I G E

Tillväxt på mogen marknad



**Marknadsandel
i Sverige 2008,
36,3%***

*Preliminär andel
februari 2009.

Det unika samarbetet mellan fria handlare är en av förklaringarna till att ICA Sverige fortsatte att växa på den mogna svenska dagligvarumarknaden under 2008.

Kort om ICA Sverige

ICA Sverige bedriver dagligvaruhandel över hela landet i samverkan med fristående handlare. Sammanlagt fanns 1 369 butiker i slutet av 2008.

För att möta kundernas behov används fyra butikstyper: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad.

Gjort under 2008

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade med 7,0 procent under 2008. Samtliga profiler stod för en god försäljningsutveckling och bidrog till ökningen. Etablerings- och förnyelsetakten var fortsatt hög inom samtliga butikstyper.

Stärkt kunderbjudanden var ett prioriterat område. Under året lanserades "Mina varor" – ett kundanpassat erbjudande där stamkunder får rabatt på de varor de handlar mest. Projektet är ett samarbete mellan ICA och externa varumärkesleverantörer. För att ytterligare förbättra kunderbjudandet har ICA genomfört prissänkningar på både den norska och svenska marknaden. I Sverige lanserades "Ett prisigare ICA" i augusti som ett samarbete mellan ICA och de lokala handlarna.

Det ekologiska sortimentet utökades genom lanseringen av "ICA I love eco" – en ny serie ekologisk mat.

Under året etablerade ICA Sverige ytterligare tolv butiker och totalt tillkom cirka 45 000 kvadratmeter försäljningsyta.

Intäkter och resultat

Under 2008 ökade intäkterna i ICA Sverige med 10,6 procent till 56 885 MSEK (51 438). Rörelseresultatet uppgick till 2 644 MSEK (2 372). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 270 MSEK (290).

Marknaden

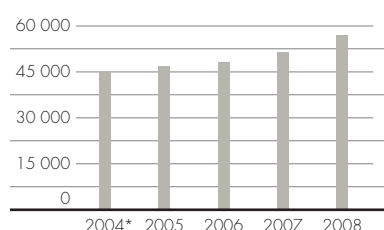
Under 2008 omsatte den svenska dagligvaruhandeln 253,3 miljarder kronor. Tillväxten stannade på 5,7 procent för helåret. Priserna på livsmedel steg med 6 procent under året.

ICA, Axfood, Coop och Bergendahls svarar tillsammans för omkring 70 procent av den svenska dagligvarumarknaden. Bland övriga aktörer finns tyska lågprisledaren Lidl och danska Netto. Utländska lågprisaktörer har hittills haft svårt att få fäste i Sverige. Det beror framför allt på att de stora inhemska aktörerna reagerat snabbt med att utveckla egna lågprisalternativ. De svenska kunderna har under flera års tid i hög utsträckning prioriterat brett utbud, god kvalitet och miljövänliga alternativ framför lågt pris. Intresset för färdiglagade rätter och smidiga måltidslösningar fortsatte att växa under året. Medvetenheten om klimat- och miljöfrågor är hög hos de svenska kunderna, och efterfrågan fortsatt stark vad gäller ekologiska och närproducerade varor. Den lågkonjunktur som Sverige gick in i 2008 satte dock återigen priserna i fokus.

Fokus 2009

ICA Sverige hade ett framgångsrikt 2008 sett till både omsättning och resultat. Bakom de goda finanserna ligger ett friskt och välfungerande butiksnät med strategiskt placerade och moderna butiker. 2009 kommer i stor utsträckning att handla om att behålla den höga och jämna prestationsnivån. Att arbeta med priser och kunderbjudanden kommer att vara centrala frågor, liksom ökad effektivitet i butik och inom logistik. ICA Sverige kommer att fortsätta värna om den svenska närproduktionen av mat genom egna initiativ och samarbeten med externa aktörer.

Intäkter, MSEK



* justerat enligt IFRS

		Antal butiker 31 dec 2008	Butiksomsättning exkl moms 2008, MSEK	Antal artiklar per butik
MAXI ICA STORMARKNAD	Allt på ett ställe till bra pris. Lättillgängliga stormarknader för den bilburne kunden.	66	22 707	30 – 45 000
ICA KVANTUM	Större dagligvarubutiker med brett och djupt sortiment.	117	21 365	10 – 30 000
ICA Supermarket	Matglädje och mångfald med fokus på färskvaror och personlig service.	454	28 809	6 – 10 000
ICA nära	Mindre och lättillgängliga matbutiker med hög servicenivå.	732	13 547	3 – 5 000



N O R G E

Stärkta satsningar på vändning

ICA Norges åtgärdsprogram fick ny kraft genom den handlingskraftiga ledning som tillsattes under 2008.



Kort om ICA Norge

ICA Norge bedriver dagligvaruhandel med totalt 636 egna och franchiseägda butiker. Dessutom finns ett antal associerade butiker. Med sina fyra butiksprofiler ICA Nær, ICA Maxi, ICA Supermarked och Rimi strävar ICA Norge efter att tillgodose alla behov och täcka samtliga positioner på dagligvarumarknaden.

Gjort under 2008

Butiksförsäljningen ökade med 1,5 procent under 2008. För att vända utvecklingen genomfördes organisationsförändringar i ICA Norge. En ny vd, Antonio Soares, tidigare vd för Rimi Baltic, tillträdde i augusti och en ny finanschef respektive ny chef för butiksdrift tillsattes. Organisationerna för ICA Nær och ICA Supermarked slogs samman.

För att stärka sitt kunderbjudande genomförde ICA Norge prissänkningar på 1 000 varor under året, parallellt med att ett nytt koncept för Rimi togs fram för att tydligare positionera sig som ett lågprisalternativ. Lanseringen av "ICA I love eco" under hösten slog väl ut. Under året utsågs ICA Norge till det företag, bland de norska storföretagen, som bedriver det bästa hållbarhetsarbetet.

Under året etablerade ICA Norge ytterligare elva butiker och totalt tillkom cirka 11 500 kvadratmeter försäljningsyta.

Intäkter och resultat

Under 2008 ökade intäkterna i ICA Norge med 6,3 procent till 20 293 MSEK (19 095). Rörelseresultatet uppgick till -520 MSEK (144). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 22 MSEK (308).

Marknaden

Tillväxten för den norska dagligvarumarknaden (exklusive servicehandel och bensinstationer) ökade under 2008 med 7,7 procent. Det motsvarar en omsättning på 125,9 miljarder NOK. Priserna på livsmedel steg med cirka 4,3 procent under året.

NorgesGruppen, Coop och Rema 1000 svarar tillsammans för den största delen av försäljningen på marknaden och är därmed ICA Norges främsta konkurrenter. Lågpris-kedjorna stod för ungefär hälften av försäljningen.

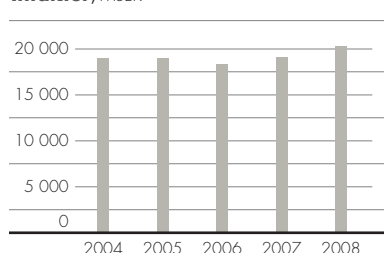
Intresset bland de norska konsumenterna för hälsosamma och ekologiska produkter, färskvaror samt frukt och grönt fortsätter att öka. Samtidigt är kunderna mycket prismedvetna och efterfrågar stora butiker. Många kedjor arbetar därför, precis som ICA Norge, med att utveckla sitt stormarknadskoncept.

Fokus 2009

Det tidigare sjösatta åtgärdsprogrammet har fått ytterligare tyngd sedan den nya ledningen för ICA Norge tillträdde i augusti 2008. Under 2009 fortsätter ICA Norge att stärka förhållandet till kunderna genom bättre kunderbjudanden och ett brett sortiment. Pris förväntas bli allt viktigare för norska konsumenter och särskilt viktig blir prispositioneringen inom frukt och grönt där ICA Norge ska ha en ledande position. ICA ska fortsätta att växa inom färskvarusegmentet medan Rimi ska öka sina marknadsandelar inom lågprissegmentet.

ICA Norges nya organisationsstruktur förväntas bidra till en tydligare styrning framöver, och därmed underlätta implementeringen av bolagets strategier i butik under 2009.

Intäkter, MSEK



		Antal butiker 31 dec 2008	Butiksomsättning exkl moms 2008, MNOK	Antal artiklar per butik
ICA MAXI	Allt på ett ställe till bra pris. Lättillgängliga stormarknader för den bilburne kunden.	26	3 001	15 – 24 000
ICA Supermarked	Matglädje och mångfald med fokus på färskvaror och personlig service.	79	4 748	ca 10 000
ICA nær	Mindre och lättillgängliga matbutiker med hög servicenivå.	278	4 550	3 – 6 000
IRIMI	Lågprisbutiker för kundernas vardagshandel.	253	7 698	ca 3 000



RIMI BALTIC

Fortsatt tillväxt i Baltikum



**Marknadsandel
i Baltikum
2008, 16,4%***

*Preliminär andel
februari 2009.

Den baltiska dagligvarumarknaden har vuxit snabbt de senaste åren. Mot bakgrund av regionens ekonomiska utveckling väljer Rimi Baltic att skynda långsammare med nyetableringar.

Kort om Rimi Baltic

Rimi Baltic, som är ett helägt dotterbolag till ICA AB, bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen med totalt 233 butiker. Rimi Baltic har tre format som täcker in kundbehoven beroende på läge och kundkategori – Rimi Hypermarket och Rimi Supermarket med fokus på färskvaror och en hög service-nivå, samt SuperNetto och Säästumarket inom lågprissegmentet.

Gjort under 2008

Butiksförsäljningen ökade med 13,2 procent jämfört med föregående år. Ökningen berodde bland annat på Rimi Baltics fortsatta satsningar på priserbjudanden och moderniseringen av befintliga butiker. Rimi Baltic har sedan tidigare en kraftfull nyetableringsplan med ytterligare 37 butiker, men valde under 2008 att avvakta med nybyggnationer på grund av den ekonomiska turbulens som råder i regionen. Totalt öppnade 18 nya butiker under året. Edgar Sesemann har utsetts till vd efter Antonio Soares som i augusti övertog posten som vd för ICA Norge.

Intäkter och resultat

Under 2008 ökade intäkterna i Rimi Baltic med 17,9 procent till 12 661 MSEK (10 736). Rörelseresultatet uppgick till 182 MSEK (92). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggnings-tillgångar med -80 MSEK (-3).

Marknaden

Den snabba ekonomiska utvecklingen och en starkt växande konsumtion, som till största delen finansierats med krediter, resulterade i en ekonomisk överhettning med skenande inflation under andra halvåret 2008. BNP-utvecklingen i såväl

Estland som Lettland har på förhållandevis kort tid gått från tvåsiffriga tillväxttal till att befinna sig i recession, vilket förväntas ge effekter på konsumtionen också under 2009.

Mätt i volym uppvisade Lettland och Estland negativ tillväxt redan under första kvartalet 2008 medan det i Litauen dröjde till september. Den förändrade makrobilden för de baltiska länderna har satt ett tydligt avtryck i detaljhandeln, vars negativa utveckling tilltog i styrka under 2008.

Sammantaget växte dock dagligvarumarknaden i Baltikum med 14,2 procent under 2008. Lågprissegmentet stod för den största tillväxten.

På totalmarknaden är Maxima marknadsledare och största konkurrent till Rimi Baltic. I Estland och Lettland har Rimi Baltic en marknadsledande position medan bolaget är den fjärde största aktören i Litauen. Gemensamt för de tre länderna är konsumenternas prisfokus och intresse för baltiska råvaror. Efterfrågan på miljömärkta och ekologiska alternativ fortsätter att öka liksom segmentet för färdigmat.

Fokus 2009

Rimi Baltics mål är att fortsätta satsa på tillväxt och att ta marknadsandelar. Tillväxten ska i första hand ske genom ökad försäljning i befintliga butiker. Avsikten är att återuppta nyetableringsprogrammet när regionens ekonomiska omständigheter har stabiliserats. Lågprisprofilerna SuperNetto och Säästumarket fortsätter sitt moderniseringsprogram och breddar sortimentet med ett större utbud av färskvaror. De senaste årens starka tillväxt har resulterat i att Rimi Baltic utnyttjar logistikapparaten hela kapacitet. En prioriterad fråga de kommande åren är därför att se över logistiken och säkerställa en högre distributionskapacitet. Rimi Baltic avser även att investera ytterligare i kompetensförsörjning under 2009.

Intäkter 2008: 12 661 MSEK (10 736)
Rörelseresultat: 182 MSEK (92)
Antal årsanställda: 9 870 (8 221)
Antal butiker: 233 (215)

	Hypermarket	Supermarket	Lågpris	Totalt
Estland	10	8	56	74
Lettland	13	30	54	97
Litauen	11	28	23	62
Totalt	34	66	133	233



BANKEN

Framflyttade positioner

Trots att 2008 blev ett turbulent år för finansbranschen fick ICA Banken nya kunder och stärkte samtidigt relationerna med de befintliga.

Kort om ICA Banken

ICA Banken är verksam i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker. Grundidén bygger på att erbjuda finansiella tjänster som förenklar vardagen för kunderna och därmed stärka kundernas lojalitet gentemot ICA.

Erbjudandet innefattar lönekonto med bra ränta, olika former av bankkort, in blanco-lån (lån utan säkerhet), bostadslån i samarbete med SBAB, försäkringar för olycksfall, dödsfall och arbetsoförmågenhet i samarbete med Genworth Financial samt sparprodukter som aktier, fonder och pensionssparande i samarbete med Nordnet Bank AB. Banken drivs med låg risk, låga avgifter och tydliga villkor som centrala begrepp.

När kunderna använder ICA:s bankkort minskar handlar- nas hanteringskostnader för kortavgifter. ICA Banken administrerar även ICA:s kundkort.

Gjort under 2008

Antalet kunder som utnyttjar ICA Bankens tjänster ökade under året till 400 000 (350 000). En förklaring till det ökade intresset kan vara att fler kunder valde att se över sin privatekonomi till följd av det försämrade konjunkturläget samt att ICA Banken stod sig väl i konkurrensen med andra banker.

ICA Bankens affärsvolym ökade med 11,1 procent under 2008. Under året tecknades också ett ombudsavtal med Post- och Telestyrelsen för kassaservice på 15 orter i Sverige. För att öka säkerheten för ICA Bankens kunder administrerades nya kort med chip till samtliga bankkortskunder under året. Säkerhetsnivån i internetbanken höjdes också.

Intäkter och resultat

Under 2008 ökade intäkterna i ICA Banken med 12,7 procent till 582 MSEK (517). Rörelseresultatet uppgick till 111 MSEK (83).

Marknaden

De fyra storbankerna – SEB, Swedbank, Nordea och Handelsbanken – står för cirka 80 procent av den svenska marknaden. Samtidigt leder branschglidningen mellan bank- och försäkringsverksamhet till nya nischaktörer, där de mest väletablerade idag är Skandiabanken och Länsförsäkringar Bank. ICA Banken har en unik position i branschen tack vare kopplingen till dagligvaruhandeln, med ett erbjudande som attraherar både befintliga ICA-kunder och nya bankkunder, i såväl storstäder som glesbygd.

Att kunderna i allt större utsträckning efterfrågar bank- tjänster över internet och kontantuttag i butik förväntas gynna ICA Banken också framöver.

Fokus 2009

ICA Banken räknar med att fortsätta att växa under 2009 genom såväl nya kunder som utveckling av befintliga kund- relationer. Ökad säkerhet för bankens kunder är en fortsatt prioriterad fråga. Det finns också långt gångna planer på att bredda bankens erbjudande, bland annat med fler försäkringsprodukter. ICA Banken planerar att våren 2009 lansera en ny hemförsäkring i samarbete med Moderna Försäkringar.

Affärsvolym (inlåning + utlåning inklusive bolån)
2008: 16 363 MSEK (14 728)
Inlåning 2008: 8 683 MSEK (7 509)
Antal uttagsautomater: 136 (105)
Antal betalterminaler: 6 300 i Sverige (6 000)
2 000 i Norge (0)

	2005	2006	2007	2008
Intäkter (MSEK)	316	458 ¹⁾	517	582
Rörelseresultat (MSEK)	-82 ²⁾	11	83	111
Antal årsanställda	154	174	196	234

1) I intäkter ingår en reavinst på 6 MSEK.

2) 2005 års rörelseresultat är korrigerat på grund av ändrade redovisningsprinciper avseende periodisering av kortavgifter.



Huvudkontor: Västerås
www.formapg.se



Mediekoncern med fokus och mångfald

Forma-koncernen är en av Sveriges ledande aktörer inom tidskrifter, böcker och tv-produktion. De senaste årens strategiska förvärv har skapat en stadig plattform att växa vidare från.

Affärsidén

Forma Publishing Group är en förlagskoncern på den nordiska och baltiska marknaden som ger kunskap och inspiration i både privat- och yrkeslivet. Verksamhet bedrivs inom tidskrifter, böcker och tv-produktion i affärsområdena Forma Magazine, Forma Books och Forma Contract.

Kunderbjudandet

Forma Magazine har tidningsverksamhet i Sverige, Finland och Estland. Till tidningarna i den svenska verksamheten, som utgör den klart största delen av affärsområdet, hör *Isakuriren*, som är Sveriges mest lästa tidning, och *Hus & Hem*.

Forma Books har under de senaste åren förstärkt erbjudandet genom en rad förvärv. Till dessa hör B. Wahlström Förlag, Damm Förlag och Energica Förlag som har skapat en starkare position på den svenska bokmarknaden. Förvärvet av OTW, som genomfördes 2007, adderade rörliga medier till erbjudandet och breddade uppdragsverksamheten inom Forma Contract.

Marknaden

Förlags- och mediemarknaderna påverkas i hög grad av nya tekniker och mediefenomen som förändrar och skapar nya konsumentvanor. Annonsförsäljningen är en viktig inkomstkälla för aktörer på tidningsmarknaden. Den påverkas kortsiktigt av det generella konjunkturläget och på längre sikt av strukturella marknadsförändringar som nya medier och förändrad konkurrens.

Konkurrensen på marknaden för konsumenttidningar fortsätter att vara hård; med fler tidningar och minskad lojalitet bland både prenumeranter och lösnúmerköpare. Efterfrågan på företags- och kundtidningar ser samtidigt ut att förbli stark eftersom företagen upplever fortsatta behov av att stärka relationerna med kunder och medarbetare.

Bokmarknaden har under de senaste åren visat en svag utveckling, främst på grund av strukturella förändringar. E-handel med böcker har ökat priskonkurrensen i samtliga försäljningskanaler med minskad snittförsäljning per bok som följd och samtidigt minskat intresset för förlagens bokklubbar.

Gjort och ännu gjort

Under 2008 konsoliderade Forma tidigare genomförda förvärv. Tilläggsförvärv i form av tidningarna *Leva* och *Hälsa* samt bokförlaget Energica gjordes för att förbättra erbjudandena inom hälsa och personlig utveckling.

Till Forma Magazines finska verksamhet utsågs en ny vd – Eve Vaasmaa – för att vända den svaga resultatutvecklingen.

För att anpassa kostnadskostymen till marknadsförhållandena beslutade Forma i slutet av året att minska den svenska verksamheten med ett trettiotal tjänster.

Under 2009 fokuserar Forma både på kostnadseffektivisering och offensiva aktiviteter. Till de senare hör satsningen på Kattis Ahlströms månadsmagasin och egna talkshow på temat relationer och oväntade möten. Tidningen *Kattis & Company* lanseras våren 2009 av Forma Magazine och tv-programmet med samma namn produceras av OTW.

Intäkter och resultat

Under 2008 steg intäkterna med 11 procent till 881 MSEK (795). Ökningen förklaras av de under 2007 förvärvade verksamheterna inom Forma Books och Forma Contract.

Rörelseresultatet var 12 MSEK (30), en försämring som speglar den svaga utvecklingen i Finland. I resultatet ingår en engångskostnad om 13 MSEK (3) på grund av förändrad diskonteringsränta vid beräkning av pensionsskulden enligt IFRS.



3 frågor till vd,
Patrik Widlund

1) Vilken är Formas främsta utmaning i en lågkonjunktur?

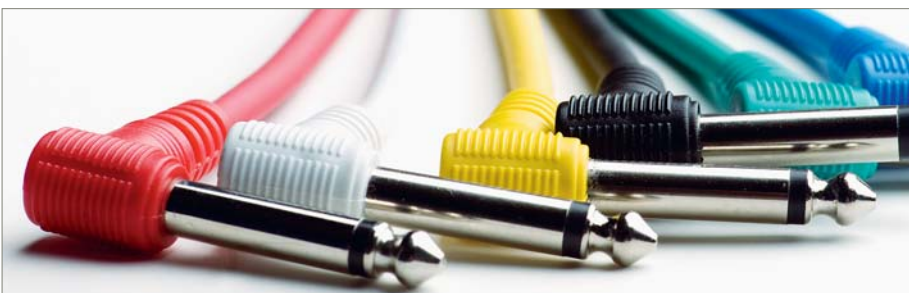
Vi måste dels klara konkurrensen och vinna marknadsdelar, dels kompensera minskade annonsintäkter med lägre kostnader.

2) Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

När andra är defensiva och inte klarar konkurrensen öppnas möjligheter att flytta fram positionerna. Vi tvingas hitta kreativa lösningar i både försäljnings- och kostnadseffektiviseringsarbetet.

3) Vad fokuserar Forma på under 2009?

Vi satsar på att genom aggressiv försäljning utveckla lönsamheten, framför allt inom Forma Magazine och Forma Books.


**Kjell &
Company**

Huvudkontor: Malmö
www.kjell.com

Lönsam expansion i fokus

Kjell & Company är en av Sveriges ledande återförsäljare av hemelektroniktillbehör. Ambitionen är att ha 60 butiker senast 2010.

Affärsidén

Kjell & Companys affärsidé handlar inte om hemelektronik utan om tillbehören, vars marknad är betydligt mer komplex än produkterna som lägger grunden för den. Kjell & Company erbjuder ett brett spektrum av tillbehör till den moderna hemelektroniken.

Kunderbudandet

Samtliga butiker har fullsortimentslager med över 7 000 artiklar. Ambitionen är att finnas nära kunderna och i slutet av 2008 hade Kjell & Company 38 butiker över hela Sverige. Vid sidan av det rikstäckande butiksnätet säljs produkterna via e-shop och postorder.

Försäljningen genomsyras av "Kunskap till alla". Genom kunnig butikspersonal, webbplatsens kunskapsbank "KjellFakta" och den produkt- och informationskatalog som distribueras två gånger per år får kunderna hjälp att hitta rätt bland tekniska funktioner och terminologier.

Marknaden

Datorer och hemelektronik är självklara inslag i människors vardag och det ger upphov till en betydande efterfrågan på prisvärda och lättillgängliga tillbehör. Hemelektronikmarknaden rymmer många slags produkter från ett stort antal tillverkare, vilket skapar ett stort behov av kunskap och service vid tillbehörsinköpen.

En stor del av tillbehörsförsäljningen i Sverige sker hos återförsäljare av hemelektronik, som i allt väsentligt fokuserar på försäljningen av grundprodukterna. Det skapar utrymme för aktörer som fullt ut fokuserar på tillbehören.

Gjort och ännu gjort

Våren 2008 tillträdde Thomas Keifer som ny vd. Tillsammans med Hakon Invest och övriga ägare fortsatte Kjell & Companys ledning att bygga vidare på det redan framgångsrika konceptet. Lager- och logistiksystem genomlystes för att ytterligare effektivisera varuförsörjningen.

Etableringstakten var fortsatt hög under 2008, med nio nya butiker i starka affärs lägen. I slutet av året lanserades det nya konceptet "Stor Kjell" som är butiker med fördubblad yta jämfört med de tidigare största butikerna. Syftet är att exponera en större andel av sortimentet för kunderna för att öka kännedomen om både djupet och bredden.

Under 2009 fortsätter expansionen. Butikskonceptet trimmas ytterligare samtidigt som en ny kommunikationsplattform sjösätts.

Intäkter och resultat

Under 2008 ökade intäkterna med 28 procent till 442 MSEK (345). Ökningen jämfört med 2007 förklaras av de nya butikerna. I jämförbara butiker sjönk intäkterna med 1 procent på helårsbasis, men visade en uppgång under andra halvåret jämfört med samma period 2007.

Rörelseresultatet uppgick till 14 MSEK (-4). Resultatutvecklingen förklaras av en bättre bruttomarginal och god kostnads-kontroll.

Kjell & Companys storlek i kombination med att effektiva system och rutiner finns på plats, gör att kedjan har förutsättningar att fortsätta expandera med god lönsamhet.



3 frågor till vd,
Thomas Keifer

1) Vilken är Kjell & Companys främsta utmaning i en lågkonjunktur?

Att få konsumenterna att prioritera oss. I en lågkonjunktur slåss man inte bara med konkurrenterna utan även med andra delar av detaljhandeln.

2) Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

Många. Ett exempel är att antalet vakanta och intressanta butikslägen ökar.

3) Vad fokuserar Kjell & Company på under 2009?

Fortsatt lönsam tillväxt. Och att stärka vårt varumärke hos en bredare målgrupp så att kvinnor och lite äldre personer hittar till oss i större utsträckning än idag.



Huvudkontor: Bromma
www.hemmabutikerna.com



Specialistkedja med ett tydligt koncept

Hemma är en av Sveriges främsta specialistkedjor inom hem, kök och tvätt. Med över 100 butiker runt om i Sverige har Hemma mycket att tjäna på ett enhetligt koncept.

Affärsidén

Hemmas butiker – både egenägda och handlarägda – erbjuder attraktiva vitvaror och hushållsmaskiner till kunder som värdesätter att de kan handla snabbt, smidigt och enkelt.

Kunderbudandet

Vitvaror och hushållsmaskiner ska göra livet enklare. Hos Hemmabutikerna finns specialister som hjälper kunderna att hitta rätt produkter. Lika lätt är det att få hjälp med transporter och installationer.

Hemmas 18 egenägda och 90 handlarägda butiker erbjuder attraktiva varor, både med kända varumärken och under märkningen "Utmärkt Hemma". De senare är framtagna särskilt för Hemmakedjan och bygger på Hemmas långa erfarenhet och goda relationer med framstående vitvaruleverantörer.

Marknaden

Hemmas betydelse har ökat stadigt under en rad år och det generellt växande intresset för inredning och design har ökat efterfrågan på produkter och utrustning för kök och tvätt. Den parallella trenden med ökat intresse för matlagning har också bidragit positivt till efterfrågan på köksmaskiner. Efterfrågan visar också en polarisering; kunderna köper i större utsträckning produkter i antingen premium- eller lågprissegmentet.

Konkurrensen inom vitvaruhandeln i Sverige har ökat under de senaste åren i takt med att utländska aktörer, framför allt kedjor med ambitioner att vara stora inom både elektronik och vitvaror, har etablerat sig.

Gjort och ännu ogjort

Under 2008 fokuserade Hakon Invest på att forma en ny ledningsgrupp i Hemma. Daniel Lindin tillträdde som ny vd i augusti med uppdraget att ena alla butiker till en kedja med samma mål, samt att förbättra lönsamheten i de egenägda butikerna.

Mot bakgrund av Hemmakedjans svaga marknads- och resultatutveckling genomförde Hakon Invest en ny genomlysning av verksamheten under hösten 2008. Den resulterade i en kraftfull handlingsplan som ska vända utvecklingen och åtföljdes av en nyemission om 45 MSEK. Det innebar att Hakon Invests ägande ökade från 61 till 89 procent av kapital och röster.

Under året effektiviserades lagerhanteringen, vilket bland annat innebar att centrallagret avvecklades, och butikskonceptet förnyades. Därutöver samordnades marknadsföringen i två kedjetäckande kampanjer.

Under 2009 är ambitionen bland annat att etablera en e-handelskanal, förbättra butiksdriften och ytterligare samordna marknadskampanjerna.

Intäkter och resultat

Under 2008 sjönk intäkterna i Hemmas egenägda butiker med 18 procent till 303 MSEK (368). Utvecklingen förklaras av en svagare marknad och stängda butiker. En butik öppnades under året samtidigt som tre stängdes.

Rörelseresultatet blev -51 MSEK (-30) för de egenägda butikerna, vilket speglar strukturkostnader, utförsäljningen av lager, en engångspost i form av avgångsvederlag samt avskrivningar av immatriella tillgångar på -18 MSEK (-18).



3 frågor till vd,
Daniel Lindin

1) Vilken är Hemmas främsta utmaning i en lågkonjunktur?

Att ta marknadsandelar och bli ännu mer innovativt för att attrahera fler konsumenter som vill handla vitvaror smidigt och enkelt.

2) Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

Vi har minskat kostnadsmassan och har en snabbfotad organisation. Det ger möjligheter att ta marknadsandelar från konkurrenter som inte har gjort motsvarande.

3) Vad fokuserar Hemma på under 2009?

Sortimenteffektivitet, förändrad marknadsföringsmix och att etablera försäljning på nätet.



Huvudkontor: Täby
www.cervera.se

Mer inspiration för matplats och servering

Cervera-kedjan har 47 butiker över hela Sverige med inspirerande och trendiga erbjudanden inom glas och porslin. Exklusiv presentinslagning är ett signum.

Affärsidén

Cervera erbjuder märkesvaror från kända leverantörer inom områdena glas, porslin, bestick, kök, hushållsel och presentartiklar. Butikerna ska skapa attraktion och kundupplevelser med hjälp av ett brett och djupt sortiment.

Kunderbjudandet

Cerveras butiker har ett sortiment med upp till 5 000 artiklar från välkända leverantörer. I butikerna ska kunderna bjudas på inspiration för matplats och servering.

Butiksnätet, som omfattar 27 hel- och delägda butiker och 20 franchisebutiker, sträcker sig från Malmö i söder till Luleå i norr.

Marknaden

Hemets ökade betydelse och det brett växande intresset för inredning och design har ökat efterfrågan inom glas och porslin samt andra hushålls- och inredningsdetaljer.

Produkter inom glas, porslin och hushållsredskap har historiskt haft relativt långa livscykler. Dagens konsumenter ur yngre generationer är generellt mycket trendkänsliga, vilket har bidragit till en utveckling med ökad modegrad och fler inköp även inom dessa områden. Försäljningen visar ett tydligt säsongsmonter där huvuddelen av försäljningen sker under december. Branschglidningen har under de senaste åren varit tydlig på glas- och porslinsmarknaden. Många heminrednings-, möbel- och elbutiker, men även dagligvaruaktörernas stora butiksformat, har utökat sina sortiment med glas och porslin. Ett svagare konjunkturläge kan särskilt komma att drabba de aktörer som inte har ett tydligt erbjudande som attraherar och inspirerar kunderna.

Gjort och ännu gjort

Under 2008 beslutade Cervera om tydligare fokus på produkter relaterade till matplats och servering, vilket innebar att stora delar av kedjans sortiment inom möbler såldes ut.

Samtidigt utvecklades en ny varumärkesplattform som även mynnade ut i ett nytt butikskoncept, med nytt butiksutseende och sortiment. Under årets andra hälft omprofilerades två konceptbutiker i Uppsala och Borås samt öppnades två butiker i Örebro och Östersund. Dessa fyra butiker fick ett mycket positivt mottagande. Under 2009 rullas konceptet ut i hela kedjan.

Under året byggde Cervera även upp ett nytt lager i Jönköping för att effektivisera varuflödet. Ett nytt affärssystem infördes också.

Vid sidan av det nya butikskonceptet fokuserar Cervera under 2009 på att skapa en jämnare försäljning över kalenderåret. En viktig åtgärd är att öka andelen produkter med förbrukningskaraktär, som exempelvis servetter och ljus.

Intäkter och resultat

Under 2008 sjönk intäkterna med 10 procent till 341 MSEK (377). En ny butik öppnades under året. I jämförbara butiker minskade intäkterna med 8 procent från 2007.

Rörelseresultatet var -23 MSEK (-1). Resultatet belastades av kostnader för det nya lagret, ett nytt affärssystem samt utvecklingen av det nya konceptet och den nya butikslayouten.



3 frågor till vd,
Håkan Filipsson

1) Vilken är Cerveras främsta utmaning i en lågkonjunktur?

Vi måste lyckas behålla attraktionskraften i sortimentet och samtidigt hålla kostnaderna i schack.

2) Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

Det faktum att vi har en långsiktig storägare ger oss möjlighet att satsa på kloka investeringar för att göra vårt kunderbjudande ännu bättre.

3) Vad fokuserar Cervera på under 2009?

Förutom kostnadsbildens fokuserar vi på vår omställning till ett helt nytt butikskoncept och att hela tiden arbeta med sortimentsutveckling.



Skalbar plattform för smidig e-handel

inkClub är en av de ledande aktörerna i Europa inom e-handel med bläckpatroner och andra skrivartillbehör. Sedan starten 2000 har verksamheten utökats med andra förbrukningsprodukter. Då som nu sker all försäljning på nätet.

Affärsidén

inkClubs försäljning sker uteslutande över internet. Genom att sköta all försäljning på nätet och kundtjänsten via e-post uppnås hög kostnadseffektivitet. Det i sin tur gör det möjligt att erbjuda kunderna låga priser.

Inriktningen är förbrukningsprodukter och i dagsläget säljs skrivartillbehör och dammsugarpåsar. Plattformen passar bra för många slags produkter, i synnerhet sådana som finns i många varianter och som uppfattas som svåra att köpa.

Kunderbudandet

inkClubs erbjudande omfattar skrivartillbehör, kameratillbehör, batterier och dammsugarpåsar.

Försäljningen av dammsugarpåsar, som tillkom genom förvärvet av Dammsugarpåsar.nu i början av 2008, bedrivs för närvarande på den separata webbplatsen dammsugarpasas.nu men kommer så småningom att flyttas över till inkClubs plattform.

Kunderna erbjuds produkterna till låga priser och med snabba leveranser. Ett annat viktigt inslag i erbjudandet är attraktiva medlemserbjudanden som ökar kundnöjdheten och -lojaliteten.

Marknaden

E-handel är numera en självklar försäljningskanal inom många delar av detaljhandeln. För många konsumenter är det inte längre en fråga om inköp i butik eller över internet, utan en kombination. Framgången har hittills varit störst för företag med produkter som inte behöver granskas inför köp, exempelvis böcker, cd- och dvd-skivor.

Konkurrensen om kundernas uppmärksamhet är hård på internet och annonspriserna har gått upp kraftigt under de

senaste åren. Företagen konkurrerar inte bara om uppmärksamheten med aktörer inom samma detaljhandelssegment – kampen om annonsutrymmet förs mellan företag från många och vitt skilda områden. Det innebär att mindre e-handelsföretag konkurrerar på samma villkor som företag med stora och välkända varumärken.

Gjort och ännu ogjort

inkClub arbetade under året med en uppfräschning av "butiken" genom en ny plattform som ytterligare förenklar beställningsprocessen. Resultatet blev en e-handelsprocess som är mer intuitiv för kunden och som förkortar beställningstiden. Den nya plattformen förenklar också den fortsatta utvecklingen och gör det möjligt att lägga till nya funktioner när behoven uppstår.

Förvärvet av Dammsugarpåsar.nu i början av 2008 ligger i linje med strategin att bredda produktportföljen och effektivt utnyttja synergieffekterna inom IT, logistik och inte minst ömsidig bearbetning av kunddatabaser.

Under 2009 fokuserar inkClub på att addera nya produktområden till handelsplattformen.

Intäkter och resultat

Under 2008 steg intäkterna med 8 procent till 394 MSEK (364). Nykundstillväxten var tre procent.

Rörelseresultatet ökade till 53 MSEK (45). Resultatet belastades av kostnader relaterade till marknadsföringsaktiviteter för att öka nykundstillväxten.



3 frågor till vd,
Fredrik Brandt

1) Vilken är inkClubs främsta utmaning i en lågkonjunktur?

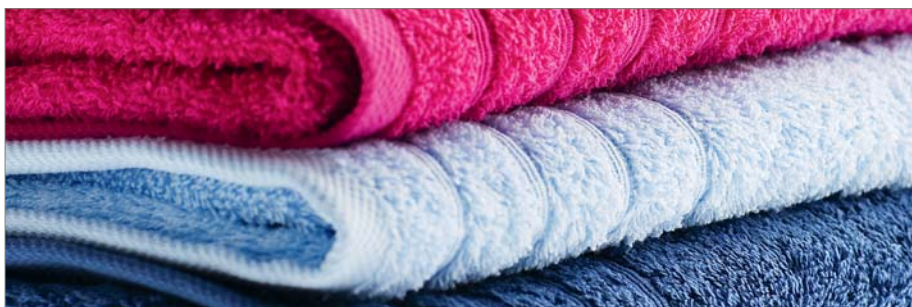
Ehandeln var visserligen en vinnare under hösten men nu är utmaningen att bedöma och väga in eventuella effekter på efterfrågan i just vår del av marknaden.

2) Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

Vi får möjligheter att satsa mer offensivt. I sämre tider dämpas annonspriserna, som är vår enskilt största kostnadspost, samtidigt som det blir lättare att rekrytera medarbetare med specialistkompetens.

3) Vad fokuserar inkClub på under 2009?

Paradoxt nog är nyckelordet tillväxt. Vi har betydligt högre ambitioner för 2009 jämfört med de senaste två åren.



Hemtex

Huvudkontor: Borås
www.hemtex.se

En av Nordens ledande hemtextilkedjor

Hemtex har 221 butiker i Sverige, Finland, Danmark, Norge, Estland och Polen som under gemensamt varumärke säljer inredningsprodukter med tonvikt på hemtextil.

Affärsidén

Hemtex säljer prisvärd heminredning som tilltalar många människor med olika köpstyrka, boendeform och bostadsort.

Kunderbudandet

Hemtex butiker, varav 193 är helägda och 28 är franchisebutiker, säljer hemtextil och andra utvalda heminredningsprodukter som ger kunderna mycket för pengarna. Ambitionen är att butikerna ska ge kunderna inspiration och lust till förnyelse av hemmet.

Av kedjans totalt 221 butiker finns 147 i Sverige, 41 i Finland, 14 i Norge, 13 i Danmark, 3 i Polen och 3 i Estland.

Marknaden

Efterfrågan på hemtextilmarknaden påverkas i hög grad av övergripande samhällstrender. De senaste årens ökade intresse för hus och hem har drivit på hemtextilbranschen tillväxt.

Historiskt har hemtextilier visat en något mindre konjunkturskänslighet i förhållande till en rad andra detaljhandelssegment. En förklaring är att många textilprodukter har ett prisläge som gör att de kan bytas ut till en förhållandevis låg kostnad.

Modegraden inom hemtextilier har ökat under senare år, vilket har lett till ett ökat antal köp men också ökad risk för felsatsningar när det gäller design och kvalitet.

Gjort och ännu gjort

Under 2008 förvärvade Hakon Invest aktier motsvarande 26,4 procent av kapital och röster i Hemtex. Bakgrunden är att Hakon Invest ser stora möjligheter att bidra till Hemtex framtida inriktning och utveckling.

Hemtex satsade under året på ett nytt koncept för marknadskommunikationen med syfte att erbjuda kunderna mer inspiration. Fokus skiftade från priskampanjer till prisvärda produkter. I november öppnade Hemtex i Sverige sin första e-handelsbutik.

Under året genomfördes även en anpassning av de lagernivåer som byggts upp under hösten 2007.

I slutet av 2008 rekryterades en ny vd – Göran Ydstrand – som tillträder den 1 mars 2009. Under 2009 arbetar Hemtex vidare med att förbättra sortiment, marknadskommunikation, kampanjhantering och att utveckla butiksdriften inom kedjan.

Intäkter och resultat

Hemtex räkenskapsår löper från maj till april. Under nio månadersperioden maj 2008 till januari 2009 sjönk nettoomsättningen med 13 procent till 1 118 MSEK (1 284). I jämförbara butiker sjönk intäkterna med 19 procent. Det försämrade konjunkturläget påverkade konsumtionsviljan på samtliga marknader.

Rörelseresultatet för räkenskapsårets första nio månader sjönk till 27,6 MSEK (174,3) som en följd av den svaga försäljningsutvecklingen.



3 frågor till CFO,
Tommy Svensson

1. Vilken är Hemtex främsta utmaning i en lågkonjunktur?

Kraven på tydlighet, inspiration och att vara det bästa alternativet inom vår nisch ökar. Vi måste samtidigt ytterligare förbättra våra rutiner och inköp av varor.

2. Vilka möjligheter uppstår i en lågkonjunktur?

Företag med starka finanser och ägare kan i sämre tider flytta fram positionerna på sina marknader genom både utveckling av butiks-nätet och förvärv av konkurrenter eller butikslägen.

3. Vad fokuserar Hemtex på under 2009?

Vi fokuserar starkt på Hemtex förändrade marknadskommunikation med temat "Enkla förändringar" och minskade rabatterbudanden men lägre ordinariepriser. Satsningarna på sortimentsutveckling och butikskommunikation kommer också att genomsyra arbetet.

Aktien och ägarbild

Hakon Invests aktie sjönk med 33 procent under 2008 för att vid utgången av året noteras till 89,25 SEK per aktie. För perioden från börsnoteringen den 8 december 2005 till utgången av 2008 har aktien stigit med 16 procent.

Kursutveckling 2008

Sista betalkurs 2008 för Hakon Invests aktie var 89,25 SEK, motsvarande ett börsvärde om cirka 14,4 miljarder SEK. Under 2008 sjönk aktien med 33 procent vilket kan jämföras med OMX Nordic 40-index som slutade ner hela 50,5 procent. Vid månadsskiftet juni/juli flyttades Hakon Invest-aktien från Large Cap- till Mid Cap-segmentet på grund av att aktiekursen fallit under våren. Den högsta noteringen för året nådde aktien den 27 mars då slutkursen var 140,50 SEK medan den lägsta slutkursen blev 71,50 SEK den 21 november.

Under 2008 var aktiens totalavkastning, det vill säga Hakon Invests börskursutveckling inklusive investerad utdelning, -29 procent. Det kan jämföras med SIX Return Index som noterade en nedgång på -39,1 procent för motsvarande period.

Aktiestruktur

Hakon Invest har sedan börsnoteringen 2005 en aktiestruktur med två aktieslag; stamaktier och C-aktier. C-aktierna, som inte är noterade och inte heller ger rätt till kontant vinstutdelning, utgör 51 procent av det totala antalet aktier. Resterande 49 procent utgörs av noterade stamaktier. Samtliga C-aktier ägs av ICA-handlarnas Förbund. Ägare till C-aktier har från och med 2011 rätt att begära omvandling av C-aktier till

stamaktier. En sådan omvandling kan först ske fem år efter att begäran framställts, det vill säga tidigast i januari 2016.

Aktiekapital

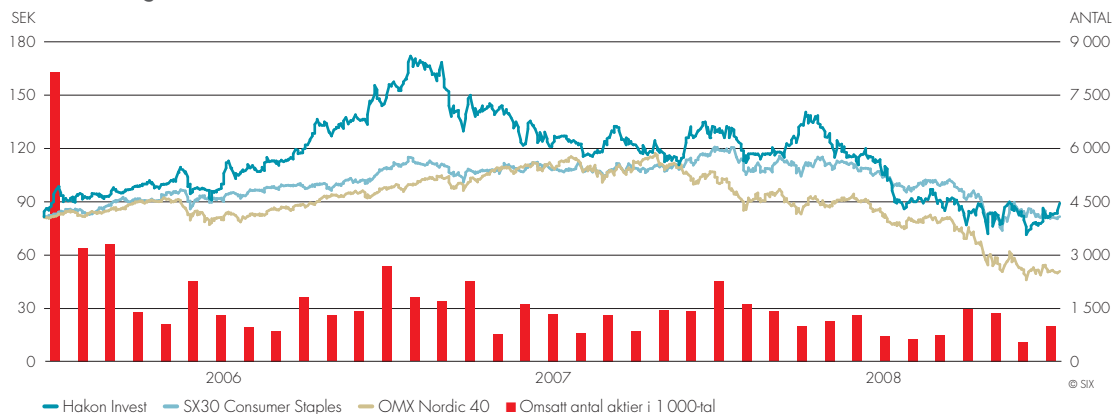
Aktiekapitalet i Hakon Invest uppgick per den 31 december 2008 till 402 293 590 SEK fördelat på 1 609 174 36 aktier, var och en med ett kvotvärde om 2,50 SEK. Alla aktier har samma röstvärde.

Utdelning

Ett av de mål som styrelsen fastställt för Hakon Invest är att utdelningsgraden normalt ska uppgå till minst 50 procent av periodens resultat för moderbolaget. Endast stamaktier är berättigade till kontant vinstutdelning, vilket innebär att hela den summa som delas ut fördelas på 49 procent av aktierna.

För räkenskapsåret 2008 föreslår styrelsen en utdelning om 5,00 SEK (6,00) per stamaktie, eller totalt 393 MSEK (472). Det kan ställas i relation till moderbolagets resultat efter skatt som uppgick till -57 MSEK. Föregående år motsvarade utdelningen 50,4 procent av moderbolagets resultat efter skatt. Aktien handlas exklusive utdelning från och med torsdagen den 23 april 2009. Avstämningsdag för utdelning är 27 april och den 30 april beräknas pengarna sändas ut via Euroclear Sweden AB:s system (tidigare VPC AB).

Kursutveckling och handel 8 december 2005–31 december 2008



Återköp

Hakon Invests innehav av egna aktier uppgår till 225 300, motsvarande 0,1 procent av kapital och röster. Aktierna har återköpts över Nasdaq OMX i Stockholm för att täcka tilldelning i 2006 och 2007 års optionsprogram. Mer information om incitamentsprogram och ersättningar till ledande befattningshavare finns i förvaltningsberättelsen, sidorna 59–62, samt not 7 på sidorna 75–76 i den reviderade årsredovisningen.

Aktieägare

ICA-handlarnas Förbunds ägarandel i Hakon Invest uppgår till 67,4 procent av kapital och röster, varav 51 procentenhet utgörs av C-aktier och 16,4 procentenhet av noterade stamaktier. Per den 31 december 2008 uppgick antalet aktieägare i Hakon Invest till 12 453.

Pressmeddelanden 2008

2008-12-17	Hakon Invest ökar ägandet i Hemma
2008-11-05	Delårsrapport för januari – september 2008
2008-10-23	Hakon Invest har deltagit i CDP:s årliga granskning
2008-10-22	Valberedningen i Hakon Invest utsedd
2008-10-21	Hakon Invest ökar ägandet i Hemtex
2008-10-08	Göran Blomberg ny CFO för Hakon Invest
2008-08-06	Delårsrapport för januari – juni 2008
2008-06-12	Göran Hesseborn lämnar Hakon Invest
2008-05-07	Delårsrapport för januari – mars 2008
2008-04-29	Flaggningsmeddelande – Hemtex AB
2008-04-23	Kommuniké från Hakon Invests årsstämma
2008-04-18	Hakon Invest fokuserar på ansvarsfullt företagande
2008-04-17	Årlig sammanställning över publicerad information
2008-03-31	Återköp av egna aktier för att täcka tilldelning i incitamentsprogram
2008-03-28	Hakon Invests informationschef till huvudägaren
2008-03-19	Kallelse till årsstämma i Hakon Invest
2008-03-12	Hakon Invest publicerar årsredovisning
2008-02-20	Bokslutskommuniké 1 januari – 31 december 2007
2008-02-20	Återköp av aktier
2008-02-14	Flaggningsmeddelande – Hemtex AB

Aktieinformation

Handelsplats Nasdaq OMX Stockholm, Mid Cap-segmentet	
Kortnamn	HAKN
ID	SSE32443
ISIN-kod	SE0000652216
Handelspost	1
Marknadsvärde per 31 dec 2008, MSEK	14 362
Kurs per den 31 dec 2008, SEK	89,25
Förändring under året, %	-33
Årshögsta, SEK	140,50
Årslågsta, SEK	71,50

Ägarfördelning per storleksklass

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Andel av ägare, %	Kapital och röster, %
1–500	8 091	65,0%	0,9%
501–1 000	1 270	10,2%	0,7%
1 001–5 000	1 744	14,0%	2,7%
5 001–10 000	554	4,4%	2,6%
10 001–15 000	206	1,7%	1,6%
15 001–20 000	132	1,1%	1,5%
20 001–	456	3,7%	90,1%
Totalt	12 453	100,0	100,0

Källa: Euroclear Sweden AB per 2008-12-31

Aktiedata ¹⁾	2007	2008
Resultat per stamaktie	8,30	1,17
Resultat per C-aktie	8,30	1,17
Kassaflöde per aktie	-0,43	-0,69
Eget kapital per aktie	60,92	59,21
Utdelning per stamaktie	6,00	5,00 ²⁾
Utdelningsgrad	50,4	n/a
Börskurs vid årets slut	132,50	89,25
Direktavkastning	4,5	5,6
P/E-tal	16,0	76,3
Kurs/Eget kapital	2,2	1,5
Antal stamaktier vid årets slut, st	78 721 344	78 624 244
Antal C-aktier vid årets slut, st	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier vid årets slut, st	160 789 236	160 692 136
Genomsnittligt antal aktier, st	160 813 095	160 713 190

1) Definitioner, se omslagets bakre fläk

2) Föreslagen utdelning

De tio största aktieägarna	Antal aktier	Kapital och röster, %
ICA-handlarnas Förbund	108 385 227	67,35
Swedbank Robur fonder	2 100 212	1,31
SEB Investment Management	1 863 710	1,16
Handelsbanken fonder inkl. XACT	1 814 673	1,13
Fjärde AP-fonden	1 061 900	0,66
Nordea fonder inkl. Luxemburg	890 385	0,55
SEB-Trygg Försäkring	850 600	0,53
Jönsson, Leif	804 380	0,50
Håkan Olofssons Förvaltning	590 772	0,37
Davidson, Ulf	553 072	0,34
De tio största aktieägarna totalt:	118 914 931	73,9
Övriga aktieägare	42 002 505	26,1
Totalt	160 917 436	100,00

Finansiell femårsöversikt Hakon Invest

Belopp i MSEK	2004	2005	2006	2007	2008
Resultaträkningar					
Intäkter	622	611	660	1 075	1 184
Rörelseresultat (EBIT)	485	568	885	768	612
Resultat efter finansiella poster	594	940	1 104	982	163
Årets resultat	579	854	1 054	1 326	170
Balansräkningar					
Anläggningstillgångar	4 728	5 142	6 172	7 636	8 068
Likvida medel och kortfristiga placeringar	2 729	3 046	2 717	2 292	1 495
Övriga omsättningstillgångar	108	151	198	451	458
Summa tillgångar	7 565	8 339	9 087	10 379	10 021
Eget kapital	7 244	7 925	8 650	9 796	9 515
Långfristiga skulder	131	172	212	210	191
Kortfristiga skulder	190	242	225	373	315
Summa eget kapital och skulder	7 565	8 339	9 087	10 379	10 021
Kassaflöde					
Från den löpande verksamheten	244	281	166	633	468
Från investeringsverksamheten	-121	94	-17	-204	-62
Från finansieringsverksamheten	-141	-325	-355	-498	-517
Årets kassaflöde	-18	50	-206	-69	-111
Nyckeltal					
Bruttomarginal, %	51,60	51,10	48,80	38,30	35,70
Rörelsemarginal, %	78,00	92,80	134,00	71,40	51,70
Nettomarginal, %	93,00	139,70	159,60	123,30	14,40
Avkastning på eget kapital, %	8,20	11,30	12,70	14,50	1,90
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9,40	12,40	13,20	10,60	1,80
Soliditet, %	95,70	95,00	95,20	94,40	94,90
Data per aktie					
Årets resultat per aktie, SEK	3,60	5,31	6,55	8,30	1,17
Eget kapital per aktie, SEK	45,01	49,25	53,75	60,92	59,21
Kassaflöde per aktie, SEK	-0,11	0,31	-1,28	-0,43	-0,69
Utdelning per stamaktie, SEK		4,50	5,50	6,00	5,00
Utdelning stamaktier, MSEK		355	433	472	393
Börskurs per 31/12		93,50	157,00	132,50	89,25
Direktavkastning, %		4,80	3,50	4,50	5,60
Totalavkastning, %			75,1	-12,3	-29,3
Antal aktier					
Antal stamaktier efter återköp per 31/12, st		78 849 544	78 849 544	78 721 344	78 624 244
Antal C-aktier per 31/12, st		82 067 892	82 067 892	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier per 31/12, st	160 917 436	160 917 436	160 917 436	160 789 236	160 692 136
Genomsnittligt antal aktier (totalt) efter återköp per 31/12, st	160 917 436	160 917 436	160 917 436	160 813 095	160 713 190

Definitioner, se omslagets bakre flik.



Hakon Invests ordförande Lars Otterbeck har ordet

Styrelsearbetet i Hakon Invest är spännande. Här finns en stark entreprenörsanda kombinerad med bred kompetens och erfarenhet inom handeln samt ett finansiellt perspektiv och kunnande.

Vi följer noga utvecklingen på de marknader där vi har verksamhet, liksom inom de bolag vi har investerat i. Det finns alltid möjligheter till nya satsningar, helt nya eller strukturella förändringar i verksamheter där vi redan finns.

Våra styrelserepresentanter i innehavsbolagen ser till att ställa krav och ta initiativ där det behövs, förutom att naturligtvis sköta det som ankommer på dessa styrelser inom det som kallas corporate governance. Vi i Hakon Invests styrelse känner oss väl informerade om vad som sker, och vad marknadsutvecklingen och konkurrenternas agerande betyder för innehavsbolagen.

Vi analyserar också hela tiden nya förvärvspropåer från vår investeringsgrupp och de marknadsförändringar som kan leda till nya affärsidéer.

Det är ett privilegium för oss att ha en omfattande handelsrörelse – framförallt genom ICA-innehavet – som genererar överskott och samtidigt förfoga över stora resurser för nya investeringar i en tid när många andra tvingas slita med stora lån och räntebördor.

Sedan Hakon Invest börsnoterades har vi för varje investering analyserat och förkastat ett tiotal andra portföljbolagskandidater. Med den utveckling vi nu ser verkar det ha varit rätt att vara försiktig. Jag tror dock att de närmaste två åren kommer att bjuda på fler intressanta möjligheter att vara mer offensiv. Då är det bra att ha en stark finansiell ställning, vilket inte är alla förunnat.

Resultatet och kursutvecklingen för 2008 är inget att skryta med. Man kan möjligen säga att vi är i gott sällskap. Vi är dock övertygade om att vi har ett vinnande bolag och ett vinnande koncept och att vi med vår starka balansräkning och fina samarbetsanda i hela Hakon Invest, tillsammans med vår huvudägare och med våra innehavsbolag, ska skapa bestående och ökande aktieägarvärde under de kommande åren, trots de kärva tider vi nu lever i.

Lars Otterbeck

Styrningen av Hakon Invest

Vid årsstämman 2008, som hölls i Stockholm den 22 april, omvaldes samtliga styrelseledamöter förutom Olle Nyberg som avböjt omval. Magnus Moberg valdes till ny styrelseledamot. Lars Otterbeck fortsatte som styrelsens ordförande. Styrelsen höll sammanlagt 16 möten under året. Vid mötena behandlades frågor gällande bland annat styrningen av innehavsbolagen samt utvärdering av nya investeringsobjekt.

Hakon Invest tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (Koden). Bolagsstyrningsrapporten har inte granskats av bolagets revisor.

Avvikelser från Koden

Under 2008 har Hakon Invest avvikit från den del i Kodens regel 10.1 som anger att revisionsutskottet ska bestå av tre ledamöter. Revisionsutskottet består idag av två ledamöter. Mot bakgrund av att ICA AB utgör huvuddelen av Hakon Invests innehav och att Hakon Invest har tre representanter i ICA AB:s revisionsutskott, är bedömningen att två ledamöter är en ändamålsenlig storlek för revisionsutskottet.

Styrning för värdeskapande

Hakon Invest är ett publikt bolag med säte i Stockholm, Sverige. Aktiebolagslagen och Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter utgör grunden för styrningen av företaget.

De interna regelverken för Hakon Invests styrning utgörs av bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, vd-instruktionen samt policyer och tillhörande riktlinjer.

Utdrag ur policyerna finns på Hakon Invests webbplats (www.hakoninvest.se).

Hakon Invests vd Claes-Göran Sylvén ansvarar för att den löpande förvaltningen av företaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer också, i dialog med styrelsens ordförande och vice ordförande, dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vd ska också se till att styrel-

sens ledamöter får information om Hakon Invests utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Årsstämma

Årsstämma 2008 hölls på Grand Hôtel i Stockholm den 22 april 2008. Förutom aktieägare närvarade Hakon Invests styrelse, bolagets ledning, anställda, media och ett antal inbjudna gäster.

Årsstämman beslutade bland annat att:

- återigen välja Lars Otterbeck, Cecilia Daun Wennborg, Anders Fredriksson, Jan-Ölle Folkesson, Thomas Strindeborn och Jan Olofsson till styrelseledamöter
- som ny styrelseledamot välja Magnus Moberg
- utdelning för 2007 om 6 SEK per stamaktie skulle lämnas

Årsstämma 2009 kommer att hållas onsdagen den 22 april på Grand Hôtel i Stockholm. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per den 16 april 2009 och är anmälda, har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. För att få ett ärende behandlat ska aktieägare, i enlighet med instruktionerna på Hakon Invests webbplats, ha lämnat in en sådan begäran senast den 4 mars 2009.

Valberedningen

Reglerna för Hakon Invests valberedning beslutades vid årsstämman 2008. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar bolagets aktieägare. Två av ledamöterna utses av den största ägaren ICA-handlarnas Förbund och två

ledamöter utses av de därefter två största ägarna, som den 12 september 2008 var SEB Fonder och Handelsbanken Fonder. ICA-handlarnas Förbund och SEB Fonder utnyttjade sin rätt att utse ledamöter till valberedningen. Då Handelsbanken Fonder avböjt sin rätt att nominera en ledamot gick rätten vidare till den därefter största ägaren Swedbank Robur fonder som utnyttjade sin rätt att utse ledamot. Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 22 oktober 2008.

Valberedningens arbete

Valberedningen har haft två möten inför årsstämman 2009. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten förutom SEB:s representant som vid ett tillfälle fått förhinder. Hakon Invests chefsjurist, Fredrik Häggglund, har adjungerats till valberedningens möten som sekreterare. Ingen ersättning har utgått till ledamöterna i valberedningen för deras arbete.

Vid det första mötet träffade valberedningen styrelsens ordförande Lars Otterbeck och verkställande direktör Claes-Göran Sylvén var för sig, för att få information om Hakon Invests verksamhet och styrelsearbete. Vid det andra mötet redogjorde Cecilia Daun Wennborg, ordförande i revisionsutskottet, för revisionsarbetet samt ekonomifunktionen. Styrelsens ordförande gick då igenom 2008 års utvärdering av styrelsen.

Valberedningen har därefter fullföljt sin utvärdering av styrelsen och enats om förslagen till årsstämma och upprättat en rapport om valberedningsarbetet.

Valberedningens rapport, som närmare beskriver arbetet, finns tillgänglig på Hakon Invests webbplats (www.hakoninvest.se). Valberedningens förslag inför årsstämman 2009 framgår av kallelsen till stämman samt på webbplatsen.

Styrelsens sammansättning

Hakon Invests styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av mellan fem och nio ledamöter. Nuvarande styrelse består av sju ordinarie styrelseledamöter. Vid årsstämman valdes Lars Otterbeck till styrelsens ordförande och vid det konstituerande

styrelsemötet valdes Anders Fredriksson till vice ordförande. Vd är föredragande vid styrelsens möten och chefsjuristen är styrelsens sekreterare.

Styrelsens beroendeställning

Fyra av styrelsens ledamöter, Lars Otterbeck, Cecilia Daun Wennborg, Jan-Olle Folkesson och Jan Olofsson, är oberoende i förhållande till såväl bolaget och dess bolagsledning som de större aktieägarna. Tillsammans har de mångårig erfarenhet från lednings- och styrelsearbete i olika börsbolag.

Övriga tre ledamöter, Anders Fredriksson, Thomas Strindeborn och Magnus Moberg, är ICA-handlare. Thomas Strindeborn och Magnus Moberg är även ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse.

ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening för Sveriges ICA-handlare. Enligt Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter och Kodens regler om styrelseledamöters oberoende är dessa tre ledamöter oberoende i relation till Hakon Invest och företagets ledning men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete leds av ordförande. Det regleras av den arbetsordning som styrelsen har fastställt och av gällande lagar och regler. Styrelsen har också upprättat arbetsinstruktioner för sina tre arbetsutskott, arbetsordning för vd och andra policydokument som vägleder medarbetarna i Hakon Invest. Varje år ser styrelsen över fastställda arbetsordningar. Nuvarande arbetsordningar och instruktioner behandlades i september och fastställdes formellt den 30 september 2008.

Förutom ett konstituerande styrelsemöte i anslutning till årsstämman ska styrelsen hålla minst fem i förväg utlysta styrelsemöten per år.

Styrelsen utvärderas varje år. Var och en av ledamöterna får besvara en omfattande enkät om styrelsearbetet. Syftet med utvärderingen är dels att utveckla styrelsearbetet, dels att skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning.

Valberedningens sammansättning inför årsstämman 2009

Ledamot	Representant för	Ägarandel i Hakon Invest vid tillsättande av valberedning
Håkan Olofsson, ICA-handlare i Boden	ICA-handlarnas Förbund	67,35%
Claes Ottosson, ICA-handlare i Hovås (ordförande)	ICA-handlarnas Förbund	67,35%
KG Lindvall, Swedbank Robur fonder	Swedbank Robur fonder	1,04%
Stefan Roos, SEB Asset Management	SEB Fonder	1,70%

Styrelsens arbete 2008

Under 2008 hölls totalt 16 styrelsemöten. Av dessa hölls 12 av den nuvarande styrelsen som valdes den 22 april 2008.

Till de viktigare frågorna som har hanterats under året hör:

- Förförsvsobjekt, bland annat förvärvet av 26,4 procent av aktierna i Hemtex.
- Fokuserad granskning och ägarstyrning av ICA, inte minst mot bakgrund av utvecklingen i den norska verksamheten samt den omorganisation som genomfördes.
- Fokuserad ägarstyrning och åtgärder i portföljbolagen, bland annat inkluderade detta omstruktureringen av och nyemissionen i Hemma som innebar ett ökat ägande.

Styrelsens utskott

Hakon Invests styrelse har tre arbetsutskott; Revisionsutskott, Ersättningsutskott och Investeringsutskott. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen.

Revisionsutskottets främsta uppgift är att övervaka redovisning och finansiell rapportering samt att informera sig om revisionen av Hakon Invest. Det övervakar också riskanalysen inom bolaget. Revisionsutskottet ska hålla minst tre möten per år.

Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för Hakon Invests ledningsgrupp. Ersättningsutskottet ska hålla minst två möten per år, varav ett i december.

Investeringsutskottets främsta uppgift är att granska beslutsunderlag i förvärvsärenden, rekommendera beslut och se till att Hakon Invests investeringspolicy efterlevs. Minst ett möte ska hållas varje år, bland annat för att utvärdera investeringspolicyen. Utöver det kallar utskottets ordförande vid behov till möte.

Revisionsutskottet höll fem möten fram till årsskiftet. Tre av mötena hölls efter årsstämman 2008. Erik Åström (bolagets externa revisor) var med vid samtliga möten. Ersättningsutskottet höll fyra möten. Investeringsutskottet sammanträdde endast en gång under året. Härutöver behandlades investeringsfrågor i styrelsen som helhet där samtliga ledamöter deltagit vid alla möten. I övrigt har ledamöterna i respektive utskott närvarat vid samtliga utskottsmöten.

Vd och ledningsgrupp

Hakon Invests vd Claes-Göran Sylvén ansvarar för den löpande förvaltningen av företaget. Styrelsen har godkänt Claes-Göran Sylvéns väsentliga uppdrag och ekonomiska engagemang utanför bolaget, i exempelvis ICA-handlarnas Förbund. Det har också gjorts en utvärdering av honom utan ledningens närvaro. Styrelsens arbetsordning och arbetsinstruktioner för vd reglerar särskilt handläggning av och beslut i frågor som rör avtal och andra mellanhavanden mellan Hakon Invest och ICA-handlarnas Förbund.

Vid sidan av vd Claes-Göran Sylvén utgörs Hakon Invests ledningsgrupp av chefsjurist Fredrik Hägglund och Stein Petter Ski, Chef Investeringar och Portföljbolag. Under våren 2009 tillträder Göran Blomberg befattningen som finanschef för Hakon Invest och medlem i företagets ledningsgrupp. Ledningsgruppen träffas regelbundet för att gemensamt diskutera Hakon Invests utveckling och fatta beslut i frågor som är viktiga för verksamheten.

Organisatoriskt delas företaget in i Investering, Ekonomi, som även ansvarar för information, samt Juridik.

Investeringsorganisationen består av en investment manager och två controllers under ledning av Stein Petter Ski som även

Styrelseledamöter valda vid årsstämman 2008

Namn	Invald	Befattning	Oberoende till bolaget/ägare	Utskottsarbete	Närvaro styrelsemöten	Ersättning för styrelsearbete/utskottsarbete (KSEK)
Cecilia Daun Wennborg	2005	Ledamot	Ja/Ja	Revisionsutskott (ordf)	15/16	220/50
Jan-Ölle Folkesson	2005	Ledamot	Ja/Ja	Investeringsutskott	13/16	220/25
Anders Fredriksson	1997	Vice ordförande	Ja/Nej	Investeringsutskott Ersättningsutskott	16/16	330/25/25
Magnus Moberg	2008	Ledamot	Ja/Nej	Revisionsutskott	12/12	220/25
Jan Olofsson	2005	Ledamot	Ja/Ja	Investeringsutskott	15/16	220/25
Lars Otterbeck	2005	Ordförande	Ja/Ja	Investeringsutskott (ordf) Ersättningsutskott (ordf)	14/16	550/50/25
Thomas Strindeborn	2006	Ledamot	Ja/Nej	–	16/16	220

Ägande och styrning av Hakon Invest

ÅRSSTÄMMAN är Hakon Invests högsta beslutande organ där aktieägare kan utöva sitt inflytande.

ICA-handlarnas Förbund
(67%)

Övriga cirka 12 500
aktieägare (33%)

Revisorerna

Är utsedda av årsstämman. Granskar årsbokslutet och informerar stämman om sina slutsatser.

Valberedningen

Föreslår styrelseordförande och styrelseledamöter.

HAKON INVESTS STYRELSE har 7 ledamöter inklusive ordförande.

Revisionsutskott
2 ledamöter

Ersättningsutskott
2 ledamöter

Investeringsutskott
4 ledamöter

HAKON INVESTS LEDNINGSGRUPP utgörs av 4 personer inklusive vd.

Vd utsedd av styrelsen

Finanschef

Chefsjurist

Chef Investeringar
& Portföljbolag

AKTIVT ÄGANDE VARJE DAG

HAKON INVESTS INNEHAV

ICA AB (40%)

PORTFÖJBOLAGEN

- Forma (100%)
- Kjell & Company (50%)
- Hemma (89%)
- Cervera (81%)
- inkClub (50%)
- Hemtex (26,4%)

ICA AB:s
revisionsutskott

ansvarar för portföljbolagen. Dessa arbetar aktivt med både befintliga innehav och potentiella framtida investeringar. Sammantaget har investeringsorganisationen en bred handelsinriktad och finansiell kompetens.

Finans- och ekonomifunktionen består av fem personer under ledning av finanschefen och ansvarar för koncernens räkenskaper. Enheten hanterar även förvaltningen av Hakon Invests finansiella tillgångar. Finanschefen ansvarar också för koncernens externa och interna kommunikation. IR-chefen ansvarar för investerarrelationer och liknande frågor.

Juristfunktionen leds av chefsjuristen och ansvarar för frågor av juridisk karaktär. Enheten bistår vid behov närstående bolag med juridiska tjänster på marknadsmässiga villkor. Vid behov anlitas juridisk kompetens externt.

Arbetet med revisions- och redovisningsfrågor

Styrelsen har tagit fram arbetsrutiner som säkerställer ett väl fungerande arbete med revisions- och redovisningsfrågor. Den har antagit arbetsordningar och instruktioner för vd, styrelse och utskott för att upprätthålla god kontroll och ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Hakon Invest har under 2008 fördjupat kontrollen av att verksamheten är ändamålsenlig och effektiv samt att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig. I den interna kontrollprocessen tillämpar företaget den internationellt vedertagna så kallade COSO-modellen. Denna modell bygger på fem kontrollpunkter:

- Kontrollmiljö
- Riskbedömning
- Kontrollaktiviteter
- Information
- Uppföljning

COSO-modellen är etablerad i Hakon Invest och det helägda dotterbolaget Forma Publishing Group, vilket även kommer att bli fallet i Hemma och Cervera sedan de blivit dotterbolag. Som ett led i den fördjupade interna kontrollen har bolaget arbetat aktivt för att COSO-modellen även ska tillämpas i övriga portföljbolag.

För en inblick i Hakon Invests hantering av risker i verksamheten, se avsnittet "Balans mellan möjligheter och risker" på sidorna 18–20.

Kontrollmiljön

I styrelsens arbetsordning och instruktioner för vd och styrelsens utskott säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning

till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastställt ett antal grundläggande riktlinjer som berör arbetet med den interna kontrollen, av vilka arbetsordning för investeringsutskottet, investeringspolicyn och finanspolicyn tillhör de viktigaste.

Ledningsgruppen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Därtill kommer rapporteringen av revisionsutskottets arbete. Ledningsgruppen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten. I det ingår bland annat riktlinjer för olika befattningshavares befogenheter. De tydliggör betydelsen av deras respektive roller, vilket leder till en god intern kontroll.

Riskbedömning

Med hjälp av COSO-modellen identifierar Hakon Invest ett antal poster i resultat- och balansräkningen som bedöms vara förknippade med förhöjd risk.

Kontrollaktiviteter

Riskbedömningen resulterar i ett antal kontrollaktiviteter. Hakon Invest lägger särskild vikt vid kontroller för att förebygga, upptäcka och korrigera brister i de resultat- och balansräkningsposter som kan vara förknippade med förhöjd risk.

Information och kommunikation

Effektiv och korrekt informationsspridning, både internt och externt, är viktigt för att säkerställa den finansiella kontrollen inom Hakon Invest. Policyer, rutiner, handböcker och annat av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörda medarbetare.

Hakon Invests medarbetare lämnar relevant information till ledningsgruppen och styrelsen genom både formella som informella informationskanaler. Kommunikationspolicyn och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till de krav som ställs på företag som är noterade på Nasdaq OMX Stockholm.

Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på webbplatsen. Sedan delårsrapporten för januari–september 2007 återges Hakon Invests presskonferenser genom webbsändningar.

Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som ledningsgruppen och revisionsutskottet lämnar.

Revisionsutskottets uppföljning av effektiviteten i ledningsgruppens interna kontroll är särskilt viktig. Denna uppföljning säkerställer bland annat att åtgärder vidtas för att komma till

rätta med eventuella brister, samt att de förslag till åtgärder som framkommit vid den interna och externa revisionen beaktas.

Internrevision

På grund av den egna verksamhetens begränsade storlek har Hakon Invest valt att inte inrätta en internrevisionsfunktion. ICA AB, som är Hakon Invests största innehav, har en omfattande internrevision som löpande rapporterar sitt arbete till revisionsutskottet inom ICA AB:s styrelse, där Hakon Invest är representerad med tre personer. Dessa tre personer rapporterar i sin tur till Hakon Invests revisionsutskott. Styrelsen har bedömt att dessa uppföljningsrutiner är tillräckliga.

Intern kontroll i innehavsbolagen

Hakon Invest arbetar aktivt med internkontroll i innehavsbolagen, bland annat genom tillämpning av COSO-modellen. Ägandet i innehavsbolagen utövas genom styrelserepresentation samt under devisen "Aktivt ägande varje dag". Det innebär bland annat en tät kontakt med innehavsbolagen och ett kontinuerligt arbete med strategiska och operativa frågor. Minst en styrelseledamot i varje innehavsbolag ska vara knuten till Hakon Invest och vanligtvis eftersträvas förtroendet som ordförande. Genom styrelserepresentationen säkerställs att rapportering och intern kontroll hanteras på ett fullt tillfredsställande sätt.

Det är viktigt att styrelseledamöterna och ledningen i innehavsbolagen har adekvat kompetens för sitt uppdrag. Samtliga innehavsbolags vd:ar har under året träffat Hakon Invests styrelse för att beskriva sina respektive bolags verksamhet.

Hakon Invests ekonomifunktion har en löpande dialog med samtliga innehavsbolags ekonomiansvariga och ger instruktioner samt råd inför upprättandet av varje månads-, kvartals- och helårsbokslut. De utgör i sin tur underlag för Hakon Invests finansiella rapporter i enlighet med gällande principer och redovisningsregler.

Bedömningar görs av den interna kontrollen i varje enskilt innehavsbolag. De genomförs både inför ett förvärv och under innehavsperioden. Inför förvärv genomförs en genomsyn (due diligence) av bolaget, i vilken redovisningsmässiga, legala och operativa konsekvenser analyseras. Därutöver görs en översiktlig kartläggning av företagets position gällande miljö, kontroll av leverantörskedjan, personal-

frågor, affärsetik och andra icke-finansiella aspekter. Hakon Invests informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Omfattningen av kontrollen inom innehavsbolagen bestäms sedan separat för varje bolag efter behov.

I de fall risker avseende den interna kontrollen identifieras hanteras detta av investeringsorganisationen och av innehavsbolagens styrelse i samråd med revisorer. Dessutom håller investeringsorganisationen samt Hakon Invests styrelseledamot i respektive innehavsbolag kontinuerligt Hakon Invests ledning informerad. Hakon Invests vd rapporterar i sin tur till revisionsutskottet och styrelsen.

Revisorer

Enligt bolagsordningen ska på årsstämman utses minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Vid årsstämman 2006 valdes Ernst & Young AB som revisor för en mandatperiod om fyra år till årsstämman 2010. Auktoriserade revisor Erik Åström är huvudansvarig revisor.

Ernst & Young AB möter Hakon Invests krav på erforderlig kompetens. Erik Åström har erfarenhet som revisor i andra noterade bolag, exempelvis Hennes & Mauritz (H&M), Kinnevik, Modern Times Group (MTG), Svenska Handelsbanken, Saab samt i Apoteket. Han har deltagit vid styrelsemöte för att redogöra för Ernst & Youngs revisionsprocess i Hakon Invest samt ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro.

Incitamentsprogram

Vd, övriga medlemmar i ledningsgruppen samt vissa nyckelmedarbetare hos Hakon Invest har omfattats av ett årligt återkommande prestationsbaserat incitamentsprogram, bestående av bonus och optioner. Detta program gäller fram till årsstämman 2009.

ICA-handlarnas Förbund genomförde ett incitamentsprogram riktat till samtliga anställda i moderbolaget Hakon Invest AB i december 2005 efter börsintroduktionen. I samband med att detta program löpte ut i december 2008, förnyades programmet till samma villkor med en löptid fram till mars 2011.

Mer information om dessa incitamentsprogram finns i not 7 på sidan 76 i den reviderade årsredovisningen.



Lars Otterbeck

Född 1942, ordförande

Lars Otterbeck är styrelsens ordförande sedan ordinarie bolagsstämma 2005. Han är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm samt ekonomie doktor. Lars Otterbeck har varit vd och koncernchef för Alecia pensionsförsäkring under åren 2000–2004 och har tidigare varit vd och koncernchef inom D&D Dagligvaror AB (nuvarande Axfood). Lars Otterbeck är ordförande i NBK och Försäkrings AB Skandia, vice ordförande i Tredje AP-fonden och kollegiet för Bolagsstyrning samt ledamot i styrelserna för AB Svenska Spel och Old Mutual Plc.

Innehav: 1 800 aktier

Anders Fredriksson

Född 1954, vice ordförande

Anders Fredriksson valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 1997. Anders Fredriksson var styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund mellan åren 1997–2006. Åren 2001–2006 var han även styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund. Dessutom är Anders Fredriksson ICA-handlare i ICA Kvantum Hjerlbergs i Lidköping. Anders Fredriksson har studerat ekonomi och juridik vid universitet samt genomgått ett antal kurser inom ICA-skolan.

Innehav: 362 800 aktier.



Cecilia Daun Wennborg

Född 1963

Cecilia Daun Wennborg valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2005. Hon är verkställande direktör i Carema Vård och Omsorg AB. Cecilia Daun Wennborg var fram till april 2005 tillförordnad vd för Skandiabanken och har tidigare varit Sverigechef för Skandia, vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB samt ekonomi- och administrativ chef för SkandiaLink Livförsäkrings AB. Hon har en ekonomiexamen kompletterad med studier i journalistik samt språk.

Innehav: 2 500 aktier.

Jan-Olle Folkesson

Född 1939

Jan-Olle Folkesson valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2005. Han är även styrelseordförande i Sahlgrenska International Care AB samt styrelseledamot i Wallenstam AB. Han har även ett antal andra styrelseuppdrag. Jan-Olle Folkesson har en bred erfarenhet från ICA i egenskap av vd för ICA EOL under perioden 1986–1990 samt vd för ICA Företagen 1990–1991. Han har examen från Köpmannainstitutet i Malmö samt har genomgått ett antal internkurser inom ICA.

Innehav: 600 aktier.



Magnus Moberg

Född 1966

Magnus Moberg valdes in i styrelsen vid årsstämman år 2008. Magnus Moberg är ICA-handlare i ICA Köpet Supermarket i Sandared. Magnus Moberg är även styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund sedan 2006. Han var också styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund under perioden 2002–2005. Magnus Moberg har genomgått ett antal branschutbildningar inom ICA-skolan.

Innehav: 23 500 aktier.

Jan Olofsson

Född 1948

Jan Olofsson valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2005. Jan Olofsson är bankdirektör och Senior Advisor inom Handelsbanken Capital Markets. Under perioden 1992–2006 var han chef för Förvärv & Fusioner (Head of M&A) i Handelsbanken. Innan dess hade han ett antal chefsbefattningar inom Esselte AB, senast som vice vd/vice koncernchef 1985–1991. Jan Olofsson är även styrelseordförande i Init AB, Bindomatic AB och Printley AB. Jan Olofsson har en civilekonomexamen.

Innehav: 2 400 aktier.

Thomas Strindeborn

Född 1961

Thomas Strindeborn invaldes som ledamot i Hakon Invests styrelse vid årsstämman 2006. Thomas Strindeborn är ICA-handlare i Maxi ICA Stormarknad i Partille, Göteborg, och har varit handlare inom ICA sedan 1986. Han har genomgått ett flertal kurser inom ICA-skolan. Thomas Strindeborn valdes till ordförande i ICA-handlarnas Förbund vid Förbundsstämman 2006.

Innehav: 67 140 aktier.



Claes-Göran Sylvén

Född 1959, Vd

Claes-Göran Sylvén är anställd sedan 2003. Claes-Göran Sylvén är vd i ICA-handlarnas Förbund, styrelseordförande i ICA AB och Forma Publishing Group AB samt ledamot i Svensk Handels och UGAL:s styrelser. Claes-Göran Sylvén är ursprungligen ICA-handlare och äger tillsammans med familjen ICA Kvantum Flygfyr i Norrtälje.

Innehav:

Aktier: 433 196

Köptioner (2010): 60 000

Köptioner I (2011): 34 000

Köptioner II (2011): 5 000

Göran Blomberg

Född 1962, Finanschef

Göran Blomberg är anställd på Hakon Invest sedan 2009. Göran Blomberg har tidigare varit verksam som ekonomi- och finanschef på RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB. Övriga uppdrag utgörs av styrelserepresentation i Rindi Energi AB. Göran Blomberg är civilekonom.

Innehav:

Aktier: –

Köptioner II (2011): 10 000

Fredrik Hägglund

Född 1967, Chefsjurist

Fredrik Hägglund är anställd sedan 2002. Fredrik Hägglund har en jur. kand och har arbetat som advokat på Clifford Chance i Bryssel under 1999–2002 och som biträdande jurist på Linklaters under 1996–1999. Han har även praktiserat i Anita Gradins kabinett i Europeiska kommissionen. Fredrik Hägglund är styrelseledamot i ICA AB:s styrelse samt i styrelserna för Eurocommerce och Institutet Mot Mutor.

Innehav:

Aktier: 3 200

Köptioner (2010): 15 000

Köptioner I (2011): 15 000

Köptioner II (2011): 5 000

Stein Petter Ski

Född 1967, Chef Investeringar och Portföljbolag

Stein Petter Ski är anställd sedan 2005 och var under 2003–2005 partner på ABG Sundal Collier med inriktning på Corporate Finance. Under 2001–2002 var han verksam inom Näringsdepartementet och innan det på olika befattningar inom Enskilda Securities 1989–2001. Stein Petter Ski är styrelseledamot i Kjell & Co Elektronik AB, Cervera Holding AB samt i Hemmabutikerna.

Innehav:

Aktier: 18 000

Köptioner (2010): 10 000

Köptioner I (2011): 15 000

Köptioner II (2011): 5 000

Ekonomisk redovisning

- 59 Förvaltningsberättelse
- 63 Koncernens resultaträkning
- 64 Koncernens balansräkning
- 66 Koncernens förändringar i eget kapital
- 67 Koncernens kassaflödesanalys
- 68 Koncernens noter
- 85 Moderbolagets resultaträkning
- 86 Moderbolagets balansräkning
- 88 Moderbolagets förändringar i eget kapital
- 89 Moderbolagets kassaflödesanalys
- 90 Moderbolagets noter
- 95 Revisionsberättelse

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Hakon Invest AB (publ) får härmed avlämna årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2008. Bolaget har sitt säte i Stockholms kommun och organisationsnummer 556048-2837.

Samtliga belopp är i MSEK om annat ej anges.

Ägarförhållande

Bolaget ägs per 31 december 2008 till 67,4 procent av ICA-handlarnas Förbund (moderbolag), organisationsnummer 802001-5577. Resterande 32,6 procent ägs av cirka 12 500 aktieägare. Bolagets stamaktier är noterade på Nasdaq OMX Stockholm i segmentet Mid Cap.

Bolagets verksamhet

Hakon Invest investerar långsiktigt i handelsinriktade företag med geografiskt fokus på Norden och Baltikum. Vår vision är att, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet. Ägarandelen om 40 procent i ICA AB utgör basen för vår ägarfilosofi och verksamhet. Genom aktivt och ansvarsfullt ägande bidrar vi till att skapa värdetillväxt i ICA och utveckla våra portföljföretag, som samtliga är självständiga bolag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärden för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

Väsentliga händelser under året

Vid ICA AB:s årsstämma 2008 beslutades att utdelningsgraden ökas från ordinarie 40 procent till 50 procent för 2007. Mottagen utdelning från ICA AB under 2008 uppgick till 434 MSEK (383).

Vid ICA-handlarnas Förbunds stämma den 20 maj 2008 beslutades att de svenska ICA-handlarna och ICA AB tillsammans ska inrätta en ansvarsnämnd, som ska handlägga ansvarsärenden som rör ICA-handlarnas åtaganden och skyldigheter.

I maj 2008 slutförde ICA försäljningen av två fastigheter till EPGF, Standard Life Investments European Property Growth Fund. Avyttringarna påverkade ICA:s rörelseresultat positivt med cirka 105 MSEK under andra kvartalet.

Hakon Invest har under 2008 successivt ökat sitt innehav i Hemtex. Per den 31 december uppgick Hakon Invests ägarandel i Hemtex till 7 755 138 aktier, motsvarande 26,4 procent av kapital och röster i bolaget.

Göran Blomberg har utsetts till finanschef för Hakon Invest och tillträder sin befattning under våren 2009. Göran Blomberg kommer närmast från motsvarande befattning på RNB Retails and Brands.

Carbon Disclosure Project, CDP, som rankar börsnoterade företag globalt efter hur de redovisar sina koldioxidutsläpp, placerade Hakon Invest på en delad sjätteplats i årets granskning. Totalt deltog 110 nordiska företag i CDP:s undersökning. Hakon Invests resultat avser endast ICA:s verksamhet.

Hakon Invest ökade i december sin ägarandel i Hemma från 61 till 89 procent genom teckning av nyemitterade aktier. För de tillkommande aktierna betalade Hakon Invest 45 MSEK.

ICA införde under hösten en mer decentraliserad organisation i syfte att bättre kunna möta de olika behoven på marknaderna i Sverige, Norge och Baltikum. I Norge inrättades en ny ledningsgrupp med

Antonio Soares som vd. Edgar Sesemann utsågs samtidigt till vice vd för Rimi Baltic.

I december beslutade länsrätten i en dom att inte godkänna ränteavdrag om 1 795 MSEK som ICA Finans gjort under åren 2001–2003. Skatteverkets krav för dessa avdrag uppgår till 742 MSEK, inklusive skattetillägg och ränta. ICA:s bedömning är att ränteavdragen har gjorts i enlighet med skattelagstiftningen och har överklagat länsrättens beslut till kammarrätten. ICA redovisar Skatteverkets krav som eventalförpliktelse, men har i februari 2009 betalat in beloppet eftersom Skatteverket inte beviljat ytterligare anstånd.

I december 2008 beslutade Skatteverket att neka ICA ränteavdrag på 3 158 MSEK för åren 2004–2007. Skattefordran för dessa avdrag uppgår till 1 077 MSEK, inklusive skattetillägg och ränta. ICA:s bedömning är att ränteavdragen har gjorts i enlighet med skattelagstiftningen och har överklagat Skatteverkets beslut till länsrätten. ICA redovisar Skatteverkets krav som eventalförpliktelse.

Väsentliga händelser efter årets utgång

I januari 2009 ökade Hakon Invest sitt ägande i portföljbolaget Cervera, från 48 till 81 procent av kapital och röster. För de tillkommande aktierna betalade Hakon Invest 30 MSEK kontant. Hakon Invest avser att sälja vidare upp till 5 procentenheter av aktierna, på samma villkor, till övriga aktieägare i Cervera.

Styrelsen för ICA föreslår att utdelningsgraden för 2008 ska uppgå till 50 procent (50) av ICA-koncernens resultat för året.

Koncernens intäkter och resultat

Koncernens intäkter uppgick under 2008 till 1 184 MSEK (1 075), varav Formas intäkter ingår med 881 MSEK (795) och Hemmas intäkter med 303 MSEK (280). Ökningen förklaras främst av förvärvade verksamheter i Forma och att Hemma inte ingick i koncernen som dotterbolag under hela 2007.

Rörelseresultatet i Hakon Investkoncernen uppgick till 612 MSEK (768) varav resultatandelen i ICA AB, efter avskrivningar av övervärden, uppgick till 697 MSEK (830). Hakon Invests resultatandel i portföljbolagen uppgick till 7 MSEK (2), medan rörelseresultatet i konsoliderade bolag och moderbolaget sammantaget uppgick till –92 MSEK (–64).

Finansnettot uppgick till –449 MSEK (214), varav värdeförändring på aktier i Hemtex uppgår till –291 MSEK och resultatet i finansförvaltningen till –142 MSEK (214). I jämförelsesiffran ingår 122 MSEK som Hakon Invest erhöll från den förlikningsfond som inrättades i samband med uppgörelsen i grupptalan mot Royal Ahold i USA. Finansförvaltningen genererade en avkastning på cirka –7 procent under 2008. Under 2008 backade SIX Portfolio Return Index 39 procent medan OMRX T-bill steg med 4 procent.

För helåret redovisas en positiv inkomstskatt om 7 MSEK (344). Den förändrade bolagsskatten i Sverige innebär en negativ engångseffekt på koncernens uppskjutna skattefordran, som justeras ner med 11 MSEK. Samtidigt har underskottsavdrag aktiverats vilket ger en positiv påverkan. I jämförelsesiffran för 2007 ingår en positiv effekt på inkomstskatten om 350 MSEK avseende skatteavdrag för förluster på aktieinnehav hänförligt till tidigare år.

Årets resultat var 170 MSEK (1 326). Resultat per aktie uppgick till 1,17 kronor (8,30).

Finansiell ställning

Koncernens likvida medel och dagsvärdet på kortfristiga placeringar uppgick per den 31 december 2008 till 1 495 MSEK jämfört med 2 292 MSEK per den 31 december 2007. Minskningen är främst ett resultat av gjorda investeringar samt värdeförändring av kortfristiga placeringar. Placeringarna fördelade sig vid utgången av 2008 på 17 procent aktier, 48 procent räntebärande värdepapper, 24 procent hedgefonder och 11 procent likvida medel.

Hakon Investkoncernens långfristiga finansiella skulder uppgick till 39 MSEK vid utgången av året jämfört med 73 MSEK per den 31 december 2007.

Soliditeten vid årets utgång var 94,9 procent jämfört med 94,4 procent per den 31 december 2007.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 468 MSEK (633). Förändringen beror på en minskning av rörelseresultatet jämfört med föregående år, då 122 MSEK erhöles från förlikningsfonden avseende Royal Ahold, samt en mindre förändring av kortfristiga fordringar. Mottagen utdelning från ICA AB uppgick till 434 MSEK (383).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -62 MSEK (-204). Förändringar i kortfristiga placeringar ingår med 417 MSEK (301) samt förvärv av andelar i bolag, i huvudsak Hemtex, och investeringar och försäljningar av anläggningstillgångar ingår med -479 MSEK (-505).

Likvida medel uppgick till 172 MSEK jämfört med 281 MSEK per 31 december 2007.

Innehaven

ICA

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest och till 60 procent av nederländska Royal Ahold. Genom det aktieägaravtal som finns mellan Hakon Invest och Ahold har ägarna ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen. ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med fokus på dagligvaror och har cirka 2 240 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum.

ICA AB är moderbolaget i ICA-koncernen. I gruppen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic. ICA erbjuder även finansiella tjänster till de svenska kunderna genom ICA Banken.

ICA-koncernens finansiella utveckling

Den konsoliderade nettoomsättningen under året uppgick till 90 963 MSEK (82 326), en ökning med 10,5 procent. Nettoomsättningen i lokal valuta ökade med 9,6 procent.

Rörelseresultatet för året uppgick till 2 117 MSEK (2 602). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar om 332 MSEK (620) och nedskrivningar av anläggningstillgångar om -120 MSEK (-24). Rörelseresultatet exklusive dessa poster uppgick till 1 905 MSEK (2 006). Under året förbättrades rörelseresultatet för ICA Sverige, Rimi Baltic och ICA Banken, medan rörelseresultatet försämrades för ICA Norge och för ICA koncerngemensamt.

ICA Sverige

ICA Sverige samverkar med fristående handlare som äger och driver sina butiker. Försäljningen i de 1 369 svenska ICA-butikerna ökade med 7,0 procent. Totalt öppnades 12 nya butiker under 2008, samtidigt som 25 butiker stängdes under året.

ICA Sveriges nettoomsättning ökade med 10,6 procent. Rörelseresultatet uppgick till 2 644 MSEK (2 372). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 270 MSEK (290). Rörelseresultatet exklusive dessa poster ökade till 2 374 MSEK (2 082). Rörelseresultatet för ICA Sverige har förbättrats på grund av ökad försäljning både i

butiks- och partihandelsförsäljningen samtidigt som rörelseresultatet har belastats av ett sämre resultat för specialvaror samt vissa övriga kostnader, bland annat avgångsvederlag.

ICA Norge

Butiksförsäljningen i Norge ökade under 2008 med 1,5 procent. ICA Norge har 636 butiker som drivs i egen regi eller i form av franchising. 11 nya butiker öppnades under året samtidigt som 17 butiker stängdes eller såldes utanför ICA.

ICA Norges nettoomsättning ökade med 6,3 procent, i lokal valuta ökade den med 4,9 procent. Försäljningsökningen beror på att fler franchisebutiker har tagits in i ICA Norge samt på en högre försäljning i befintliga butiker. Rörelseresultatet uppgick till -520 MSEK (144). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 22 MSEK (308). Rörelseresultatet exklusive dessa poster minskade till -542 MSEK (-164). Rörelseresultatet har försämrats på grund av en lägre bruttomarginal, främst till följd av olika prissättningar under året, ökade kostnader för övertagande av olönsamma franchisebutiker samt högre personalkostnader.

Rimi Baltic

I de tre baltiska länderna, Estland, Lettland och Litauen, är Rimi Baltic en av de ledande och mest moderna dagligvarukedjorna. Under 2008 ökade butiksförsäljningen i de 233 butikerna med 13,2 procent.

Rimi Baltics nettoomsättning ökade med 17,9 procent, i lokal valuta ökade den med 13,3 procent. Rörelseresultatet uppgick till 182 MSEK (92). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med -80 MSEK (-3). Rörelseresultatet exklusive dessa poster uppgick till 262 MSEK (95). Den största delen av årets nedskrivning avser obebbyggd mark i Lettland och Litauen. Den ökade försäljningen och en bättre bruttomarginal har förbättrat rörelseresultatet.

ICA Banken

ICA Bankens intäkter ökade med 12,7 procent. Affärsvolymen har ökat med 11,1 procent sedan årets början. ICA Bankens rörelseresultat förbättrades till 111 MSEK (83). Resultatförbättringen beror på högre provisionsintäkter och bättre räntenetto. Året innehöll även en engångsintäkt om 17 MSEK från försäljning av aktier i MasterCard. Rörelseresultatet har belastats med ökade IT-kostnader samt kostnader för framtagande och utbyte av nya betalkort.

ICA koncerngemensamt

Rörelseresultatet för ICA koncerngemensamt uppgick till -300 MSEK (-89) under 2008. Det försämrade resultatet beror främst på justerad kostnadsfördelning inom koncernen, en engångsbonus till de anställda i Sverige samt ökade pensionskostnader. Den justerade kostnadsfördelningen hade en positiv påverkan på rörelseresultatet i ICA Norge och ICA Sverige med motsvarande negativ påverkan på rörelseresultatet i ICA koncerngemensamt.

ICA-koncernens finansnetto uppgick till -323 MSEK (-320). Skattekostnaden uppgick till -66 MSEK (-116). Årets skattekostnad har minskat med 30 MSEK till följd av att uppskjuten skatt i Sverige har räknats om till skattesatsen 26,3 procent som gäller från 1 januari 2009.

Investeringar

ICA AB:s investeringar under 2008 uppgick till 2 631 MSEK (2 805).

Personal

Koncernen hade under året i medeltal 22 023 anställda (20 081).

Forma Publishing Group

Hakon Invests ägarandel i Forma Publishing Group uppgår till 100 procent av kapital och röster. Forma är moderbolag i en koncern bestående av hel- och delägda dotterbolag i Sverige, Finland, Estland och Lettland. Härutöver ingår även intressebolag i Sverige och Norge. Koncernens förlagsverksamhet omfattar tidningar, uppdragsverksamhet och böcker. Formas intäkter under 2008 uppgick till 881 MSEK (795). Ökningen förklaras främst av de under 2007 förvärvade verksamheterna inom böcker och uppdragsverksamhet. Rörelseresultatet uppgick till 12 MSEK (30). Integrationen av förvärvade verksamheter, åtgärder i den finländska verksamheten samt en sämre bokmarknad har bidragit till ett lägre resultat än föregående år.

Hemma

Vitvarukedjan Hemma, som ägs till 89 procent av Hakon Invest, är en av Sveriges främsta återförsäljare av vitvaror. Hemma redovisar under 2008 intäkter om 303 MSEK (368). Rörelseresultatet uppgick till -51 MSEK (-30). Minskad försäljning, utförsäljning av lager till ned-satta priser samt strukturstärkningar har medfört ett lägre resultat för Hemma under 2008.

Övriga intresseföretag och joint ventures**Kjell & Company**

Kjell & Company, som ägs till 50 procent av Hakon Invest, är en av Sveriges största återförsäljare av tillbehör inom hemelektronik. Under 2008 uppgick intäkterna för Kjell & Company till 442 MSEK (345). Det motsvarar en ökning med 28 procent. Under året har nio nya butiker öppnats och vid utgången av 2008 hade Kjell & Company 38 butiker i Sverige. Rörelseresultatet uppgick till 14 MSEK (-4). Den höga etableringstakten under året har belastat resultatet.

Cervera

Cervera, som ägs till 81 procent av Hakon Invest, är en franchisekedja inom områdena glas, porslin, bestick, köksredskap och inredning. Vid utgången av 2008 hade kedjan 47 butiker i Sverige. Under året lanserade Cervera ett nytt butikskoncept som i ett första steg implementerades i fyra butiker. Konceptet är under utveckling och planeras införas i hela kedjan under 2009. Cerveras intäkter uppgick till 341 MSEK (377) under 2008 och rörelseresultatet till -23 MSEK (-1).

inkClub

E-handelsföretaget inkClub, som ägs av Hakon Invest till 50 procent, säljer bläckpatroner och andra skrivartillbehör över internet. Under 2008 förvärvades Dammsugarpåsar.nu och därtill har inkClub ökat sortimentet med batterier och fototillbehör. inkClubs intäkter för perioden januari – december 2008 uppgick till 394 MSEK (364) och rörelseresultatet till 53 MSEK (45).

Hemtex

I februari 2008 förvärvades 12,1 procent av aktierna i börsnoterade Hemtex. Därefter har Hakon Invest successivt ökat sitt ägande och per den 31 december 2008 uppgick innehavet i Hemtex till 7 755 139 aktier, motsvarande 26,4 procent av kapital och röster. För perioden maj – januari i det brutna räkenskapsåret 2008/2009 redovisar Hemtex intäkter på 1 118 MSEK (1 284) och ett rörelseresultat på 28 MSEK (174).

Moderbolaget

Moderbolagets intäkter uppgick under 2008 till 0 MSEK (0). Rörelseresultatet uppgick till -52 MSEK (-64). Det finansiella resultatet var 1 MSEK (612). Utdelningen från ICA AB uppgick till 434 MSEK (383). Värdeförändring på aktierna i Hemtex har påverkat det finansiella resultatet med -291 MSEK (0), varav nedskrivning utgjorde -174 MSEK. För perioden redovisas en inkomstskatt om -6 MSEK (320). Den positiva inkomstskatten 2007 avser skatteavdrag för förlus-

ter på aktieinnehavet i nederländska Royal Ahold hänförligt till tidigare år. Årets resultat uppgick till -57 MSEK (938).

Framtida utveckling

Detaljhandelns utveckling under 2009 är svår att sätta om. Den ekonomiska avmattningen, som på vissa marknader gått över i en tydlig lågkonjunktur, en global finansoro och ökade varsel talar för en betydligt svagare, eller till och med negativ, utveckling för handeln som helhet. Mot detta ska ställas räntesänkningar, tidigare beslutade skattesänkningar och nya finanspolitiska åtgärder i syfte att stärka arbetsmarknaden.

Dessa faktorer ger sammantaget, enligt de flesta bedömare, en ökning av hushållens disponibla inkomst för år 2009. Ett historiskt lågt konsumentförtroende medför troligtvis trots detta att en större del av denna inkomstökning går till ökat sparande och inte till ökad konsumtion.

En samlad bedömning för 2009 är att marknadsförutsättningarna är tuffa och för detaljhandeln som helhet kommer det att bli svårt att nå positiva tillväxttal. Ett rimligt antagande är att dagligvaruhandeln kommer att kunna uppvisa en svag positiv tillväxt, medan värdet på sällan-köphandeln med stor sannolikhet kommer att falla tillbaka med ett par procentenheter.

Upplysningar om aktier

Aktiekapitalet i Hakon Invest uppgår till 402 293 590 kronor fördelat på 160 917 436 aktier, envar med ett kvotvärde om 2,50 kronor. Antalet C-aktier uppgår till 82 067 892 och antalet utestående stamaktier till 78 624 244. Stamaktier och C-aktier har samma rösträtt, men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna har oinskränkt utdelningsrätt saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning, i den mån stämman beslutar om kontant utdelning. Sådan rätt kan tidigast tillkomma C-aktierna år 2016. C-aktierna medför rätt till vinstutdelning genom sakutdelning. Samtliga C-aktier innehas av ICA-handlarnas Förbund, som är största ägare i Hakon Invest med 67,4 procent av aktierna varav C-aktierna utgör 51 procentenheter.

Hakon Invests resultat per aktie är beräknat utifrån resultat efter skatt och genomsnittligt antal aktier under perioden januari – december 2008 om 160 713 190.

Återköp av egna aktier

Under mars 2008 återköptes 97 100 aktier i Hakon Invest, envar med ett kvotvärde om 2,50 kronor, för att täcka tilldelning i 2007 års bonus- och optionsprogram. Aktierna återköptes till marknadspris över börsen Nasdaq OMX Stockholm. Totalt betalades 13 MSEK i ersättning för aktierna. Under 2007 uppgick motsvarande antal aktier som återköptes till 128 200. Totalt uppgår Hakon Invests innehav av egna aktier, efter gjorda återköp, till 225 300 stamaktier, motsvarande 0,1 procent av aktiekapitalet.

Övrig information**Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare**

För verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare i bolaget tillämpas de riktlinjer som godkändes av årsstämman 2008.

Bolagets ersättningsformer för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga, långsiktiga och mätbara samt verka koncernsamhållande. Förbättringar, framför allt av resultatet per aktie, ska premieras och det ska finnas "tak" för rörliga ersättningar. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast lön, pensionsförmåner, villkor vid uppsägning och avgångsvederlag, bonus, optioner samt övriga förmåner. Hakon Invests årsstämma 2008 beslutade om ett prestationsbaserat incitamentsprogram, bestående av bonus och optionsprogram. Programmet omfattar verkställande direktör, övriga medlemmar i koncernledningen samt vissa nyckelmedarbetare. För 2008 utföll bonus om vinst per aktie ökade med 15 procent och för maximalt utfall krävdes att vinsten per aktie skulle öka med 22 procent. Under 2008 blev det inget utfall i bonusprogrammet.

Styrelsens förslag till årsstämma 2009 avseende riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt förslag på incitamentsprogram riktat till övriga anställda

Inför årsstämman 2009 avser styrelsen föreslå ett kombinerat aktiematchnings- och prestationsaktiebaserat incitamentsprogram för bolagets vd och övriga medlemmar i koncernledningen i stället för som tidigare är ett optionsprogram. Med anledning av det föreslagna incitamentsprogrammet sänks den maximala bonusen jämfört med föregående år. Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning innebär i övrigt oförändrade principer jämfört med tidigare år. Vidare avser styrelsen föreslå ett kombinerat aktiematchnings- och prestationsaktiebaserat incitamentsprogram för övriga anställda. För att täcka tilldelning i det föreslagna incitamentsprogrammen föreslår styrelsen att den bemyndigas att under tiden fram till årsstämma 2010 vid ett eller flera tillfällen förvärva högst 43 500 stamaktier i bolaget.

Miljö- och personalfrågor

Hakon Invests organisation är liten och verksamheten bedrivs i huvudsak i kontorsmiljö, vilket innebär en begränsad miljömässig belastning. Det interna hållbarhetsarbetet är därför inriktat på medarbetarnas arbetsmiljö. Riktlinjerna för arbetsmiljöarbetet anges i vår arbetsmiljöpolicy samt jämställdhets- och mångfaldspolitik. Under 2008 har Hakon Invest implementerat en ny strategi för hållbarhetsfrågor, som även används som utgångspunkt i ägarstyrningen i innehavsbolagen. Personalvård är ett prioriterat område för Hakon Invest. Samtliga medarbetare erbjuds att delta i ett friskvårdsprogram och har möjlighet att motionera på arbetstid.

Riskhantering

Hakon Invest arbetar med ett antal grundläggande principer för hantering av risker i olika delar av verksamheten. Detta regleras och hanteras via en arbetsordning för verkställande direktör och styrelse. Alla investeringar är förenade med osäkerhet och inför varje investering gör Hakon Invest en noggrann utvärdering som syftar till att identifiera och om möjligt reducera de risker som kan vara förknippade med investeringen. Den mest övergripande risken inom Hakon Invest utgörs av de enskilda innehavsbolagens ekonomiska utveckling, där ett värsta scenario är att hela Hakon Invests investering i ett bolag går förlorad.

Innehavet i ICA AB utgör en väsentlig del av företags tillgångar och är därför av särskild vikt vid bedömningen av Hakon Invest.

Via ICA AB har Hakon Invest en betydande exponering mot nordisk och baltisk dagligvaruhandel. En försämrad konjunktur eller politiska beslut, som till exempel höjda skatter, är faktorer som skulle kunna påverka ICA:s försäljning och resultat negativt. Hakon Invests finanspolicy anger hur de finansiella riskerna ska hanteras och begränsas. Den utgör också ramverket för förvaltningen av de finansiella tillgångarna. Mer information om Hakon Invests riskhantering finns i not 2 på sidorna 70–71 i den reviderade årsredovisningen.

Styrelsens yttrande angående utdelning enligt 18 kap 4 § aktiebolagslagen (2005:551)

Styrelsen för Hakon Invest föreslår en ordinarie utdelning med 5,00 SEK per stamaktie (6,00). Totalt uppgår utdelningen till 393 MSEK (472), vilket kan ställas i relation till moderbolagets resultat efter skatt som uppgick till –57 MSEK. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 98,9 till 92,3 procent och koncernens soliditet från 94,9 till 91,0 procent. Soliditeten är därmed uppenbart betryggande både på kort och lång sikt.

Hakon Invests utdelningspolicy innebär att minst 50 procent av moderbolagets resultat efter skatt ska delas ut. Moderbolagets intäkter utgörs främst av utdelningen från ICA AB samt resultatet i finansförvaltningen, inklusive värdeförändringar på aktier i Hemtex. Det är styrelsens bedömning att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital och finansiella ställning.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel	(KSEK)
Balanserade vinstmedel	2 753 709
Årets resultat	–56 693
Summa	2 697 016

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras så:

att till ägarerna av stamaktier utdelas 5,00 SEK per aktie	393 121
att i ny räkning överförs	2 303 895
Summa	2 697 016

Koncernens resultaträkning

MSEK	not	2008	2007
Intäkter	4	1 184	1 075
Kostnader för sålda varor	5,7	-761	-664
Bruttoresultat		423	411
Övriga rörelseintäkter		17	29
Försäljningskostnader	5,7	-326	-316
Administrationskostnader	5,6,7	-206	-187
Övriga rörelsekostnader		0	-1
Resultatandelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	704	832
Rörelseresultat	4	612	768
Finansiella intäkter	10	85	211
Finansiella kostnader	11	-16	-41
Förändring verkligt värde finansiella instrument	12	-518	44
Finansnetto		-449	214
Resultat före skatt	4	163	982
Skatt	13	7	344
Årets resultat	4	170	1 326
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		187	1 334
Årets resultat hänförligt till minoritetsandelar		-17	-8
Resultat per aktie före och efter utspädning, SEK	14		
Stamaktie		1,17	8,30
C-aktie		1,17	8,30

Koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR

MSEK	not	2008-12-31	2007-12-31
Anläggningstillgångar			
Goodwill	15	304	279
Övriga immateriella anläggningstillgångar	15	129	119
Byggnader och mark	16	0	5
Inventarier	17	32	33
Andelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	7 306	7 016
Andelar i intresseföretag redovisade till verkligt värde	9	113	–
Uppskjuten skattefordran	13	184	182
Övriga långfristiga värdepappersinnehav	18	–	2
Summa anläggningstillgångar		8 068	7 636
Omsättningstillgångar	18		
Varulager	19	158	180
Kundfordringar och övriga fordringar	20	181	195
Fordringar hos koncernföretag	21	0	1
Fordringar hos företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	21	10	0
Skattefordringar		20	14
Övriga kortfristiga fordringar		60	28
Förutbetalda kostnader	22	29	33
Kortfristiga placeringar	23	1 323	2 011
Likvida medel	24	172	281
Summa omsättningstillgångar		1 953	2 743
SUMMA TILLGÅNGAR	4	10 021	10 379

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	not	2008-12-31	2007-12-31
Eget kapital	25		
Aktiekapital		402	402
Övrigt tillskjutet kapital		2 778	2 776
Reserver	25	497	464
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		5 838	6 154
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		9 515	9 796
Minoritetsintresse		0	0
Summa eget kapital		9 515	9 796
Långfristiga skulder	18		
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	26	139	123
Räntebärande lån	28	39	74
Övriga långfristiga skulder		13	13
Summa långfristiga skulder		191	210
Kortfristiga skulder	18		
Förskott från kunder		73	73
Leverantörsskulder och övriga skulder	27	180	227
Skatteskulder		1	2
Skulder till företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	21	0	2
Räntebärande lån	28	5	5
Övriga kortfristiga skulder		47	56
Förutbetalda intäkter		3	3
Kortfristiga avsättningar	26	6	5
Summa kortfristiga skulder		315	373
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		10 021	10 379
Ställda säkerheter	29		
Eventualförpliktelser	29		

Koncernens förändringar i eget kapital

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Summa eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Minoritets-intresse	
Eget kapital vid årets ingång 2007-01-01	402	2 773	140	5 335	0	8 650
Förändring av verkligt värde i derivat	–	–	15	–	–	15
Valutakursdifferens	–	–	309	–63	–	246
Summa intäkter och kostnader som redovisas direkt mot eget kapital	0	0	324	–63	0	261
Årets resultat	–	–	–	1 334	–8	1 326
<i>Summa intäkter och kostnader 2007</i>	–	–	324	1 271	–8	1 587
Återköp aktier	–	–	–	–18	–	–18
Förvärv	–	–	–	–1	8	7
Övrigt	–	3	–	–	–	3
Utdelning	–	–	–	–433	–	–433
Eget kapital vid årets utgång 2007-12-31/ årets ingång 2008-01-01	402	2 776	464	6 154	0	9 796
Förändring av verkligt värde i derivat	–	–	20	–	–	20
Valutakursdifferens	–	–	13	–	–	13
<i>Summa intäkter och kostnader som redovisas direkt mot eget kapital</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>33</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>33</i>
Årets resultat	–	–	–	187	–17	170
<i>Summa intäkter och kostnader 2008</i>	–	–	33	187	–17	203
Återköp aktier	–	–	–	–13	–	–13
Förvärv	–	–	–	–18	17	–1
Övrigt	–	2	–	–	–	2
Utdelning	–	–	–	–472	–	–472
Eget kapital vid årets utgång 2008-12-31	402	2 778	497	5 838	0	9 515

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	not	2008	2007
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		163	982
Justering för poster som ej påverkar kassaflödet	30	-151	-853
		12	129
Utdelning från företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	451	383
Betald inkomstskatt		-5	33
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringen av rörelsekapitalet		458	545
Förändring av rörelsekapital			
Varulager		25	-3
Kortfristiga fordringar		26	126
Kortfristiga skulder		-41	-35
Kassaflöde från den löpande verksamheten		468	633
Investeringsverksamheten			
Investeringar i anläggningstillgångar		-14	-1
Förvärv av dotterföretag	3	-32	-111
Förvärv av intresseföretag/joint ventures	3	-440	-431
Försäljning av anläggningstillgångar		7	40
Förändringar av kortfristiga placeringar		417	299
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-62	-204
Finansieringsverksamheten			
Aktieägartillskott		1	0
Återköp av egna aktier		-12	-16
Amortering av låneskulder		-34	-49
Utbetald utdelning		-472	-433
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-517	-498
Årets kassaflöde		-111	-69
Likvida medel vid årets början		281	349
Kursdifferens i likvida medel		2	1
Likvida medel vid årets slut	24	172	281

Upplýsingar om betalda räntor

Under perioden uppgick betald ränta till 15 MSEK (12)

Under perioden uppgick erhållen ränta till 18 MSEK (42)

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Bolagets säte m m

Bolaget Hakon Invest AB bedriver verksamhet såsom aktiebolag och har sitt säte i Stockholms kommun. Bolaget är publikt.

Bolagets huvudkontor har adressen Hakon Invest AB, Box 1508, 171 29 Solna. Bolagets hemsida är www.hakoninvest.se och telefonnummer +46-8-55 33 99 00. Organisationsnummer är 556048-2837.

Koncernredovisningen ska framläggas för årsstämman för godkännande och har godkänts för publicering enligt styrelsebeslut den 12 mars 2009.

Bolagets verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen.

Redovisningsprinciper

Denna koncernredovisning är upprättad i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) godkända av EU och de uttalanden som givits ut av IFRIC – International Financial Reporting Interpretation Committee och som antagits av EU. De redovisningsprinciper som beskrivs gäller för Hakon Invest-koncernen, men flera av principerna har betydelse bara inom ICA AB.

Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1.1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats. Samtliga tillämpade principer är oförändrade jämfört med föregående år.

Alla belopp är i miljoner kronor (MSEK) om inget annat anges.

Vissa jämförelsetal för 2007 har ändrats för att möjliggöra jämförelse.

Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav 2008

Inga nya redovisningsprinciper har trätt i kraft som påverkar Hakon Invest AB.

Väsentliga bedömningar och uppskattningar

Vid tillämpning av redovisningsprinciperna har styrelsen och verkställande direktören att göra ett antal bedömningar och uppskattningar. Faktiska utfall kan skilja från dessa bedömningar och uppskattningar vilket kan påverka värdet på redovisade tillgångar och skulder. För Hakon Invest gäller detta främst redovisade värden för goodwill och andelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden.

Grund för redovisningen

Koncernredovisningen baseras på historiska anskaffningsvärden, med undantag för finansiella derivatinstrument och vissa finansiella tillgångar, vilka värderas till verkligt värde. Redovisade värden för tillgångar och skulder som redovisas till upplupet anskaffningsvärde och som säkrats justeras för förändringar i de säkrade värden som hänför sig till de risker som säkras.

Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar moderföretaget Hakon Invest AB och dess dotterföretag. Ett dotterföretag tas med i koncernredovisningen från den tidpunkt då moderföretaget får ett bestämmande inflytande över företaget och tas inte längre med från den tidpunkt då moderföretagets bestämmande inflytande över företaget upphör. Dotterföretagen redovisas i koncernredovisningen enligt förvärvsmetoden.

De finansiella rapporterna för moderbolaget och dotterföretagen som tas in i koncernredovisningen avser samma period och är upprättade enligt de redovisningsprinciper som gäller för koncernen. För samtliga enheter som omfattas av koncernredovisningen gäller att enhetliga redovisningsprinciper tillämpas. Detta gäller även företag som redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Alla koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader, vinster eller förluster som uppkommer i transaktioner mellan företag som omfattas av koncernredovisningen elimineras i sin helhet.

Förvärv av minoritet

Vid förvärv av ytterligare minoritetsandelar, efter att bestämmande inflytande erhållits, redovisas hela skillnaden mellan köpeskilling och redovisat värde på minoritetsandel som förvärvats direkt i eget kapital.

Investeringar i intresseföretag

Ett intresseföretag är en enhet i vilken koncernen har betydande men inte bestämmande inflytande. Innehav i intressebolag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden eller till verkligt värde.

I enlighet med IAS 28 punkt 1 redovisas innehavet i Hemtex AB till verkligt värde i koncernredovisningen. Värdeförändringen redovisas i resultaträkningen som en finansiell post.

Tillämpning av kapitalandelsmetoden innebär att investeringar i intresseföretag redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med tillägg för förändringar av koncernens andel av intresseföretagets netto-tillgångar och med avdrag för eventuell nedskrivning och utdelning. Resultaträkningen avspeglar koncernens andel av intresseföretagets resultat efter skatt. Koncernens investeringar i intresseföretag innefattar goodwillposter som behandlas i enlighet med de redovisningsprinciper för goodwill som anges nedan. Eventuellt nedskrivningsbehov på redovisade andelar i intresseföretag inklusive goodwill prövas om det finns indikationer på värdenedgång.

Investeringar i joint ventures

Ett joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av två eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att dessa parter har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten.

ICA AB drivs som ett joint venture mellan Hakon Invest AB och Royal Ahold N.V.. Koncernen har utöver ICA joint venture i Kjell & Co Elektronik AB, inkClub Development AB och Cervera AB. Hakon Invest redovisar joint ventures enligt kapitalandelsmetoden och nedskrivningsbehovet prövas på samma sätt som beskrivs ovan för intressebolag.

Koncernföretag

Med koncernföretag avses, vad gäller koncernbalansräkningen moder- och systerbolag till Hakon Invest AB.

Omräkning av utländsk valuta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även utgör rapporteringsvaluta för moderbolaget och koncernen.

Transaktioner i utländsk valuta tas på transaktionsdagen in i redovisningen till avistakurs. Monetära tillgångar och skulder som är uttryckta i utländska valutor redovisas i balansräkningen per balansdagen omräknade till den kurs som då gäller. Sådana valutakursdifferenser redovisas över resultaträkningen.

Intäkter, kostnader, tillgångar och skulder i verksamheter vars funktionella valuta är annan än SEK, d v s normalt utländska dotterföretag omräknas till SEK. I koncernbalansräkningen redovisas dessa tillgångar och skulder omräknade till SEK enligt balansdagens valutakurser. Intäkter och kostnader redovisas i koncernresultaträkningen omräknade till genomsnittskurs. De valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningen redovisas direkt i eget kapital. Vid avyttring av en sådan verksamhet redovisas de ackumulerade kursdifferenserna i resultaträkningen som en del av vinsten eller förlusten vid avyttringen.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Anskaffningsvärdet för materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod till bedömt restvärde. Restvärde och nyttjandeperiod prövas vid varje bokslutstillfälle och justeras vid nya bedömningar.

Redovisat värde för materiella anläggningstillgångar prövas när händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas. Prövningen innebär att det redovisade värdet jämförs med det högsta av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Nyttjandevärde utgörs av nuvärdet av det framtida nettokassaflöde som tillgången genererar. Om en enskild tillgång inte genererar ett kassaflöde som är oberoende av andra tillgångar beräknas kassaflödet för en grupp av tillgångar, en kassagenererande enhet. Nuvärdet beräknas enligt en diskonteringsfaktor före skatt som avspeglar de risker som förknippas med tillgången. Om det redovisade värdet överstiger det högsta av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde skrivs tillgången ner till det högsta av dessa värden. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen.

Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar livslängd

Goodwill representerar den del av förvärvskostnaden som överstiger det verkliga värdet av förvärvade nettotillgångar på förvärvsdagen. Med nettotillgångar avses här skillnaden mellan identifierbara tillgångar och skulder i ett förvärvat dotterbolag, intresseföretag eller joint venture. Goodwills nyttjandeperiod förutsätts vara obestämbar. Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar livslängd skrivs inte av.

Det redovisade värdet på immateriella tillgångar som inte skrivs av prövas årligen med avseende på nedskrivningsbehov, samt vid indikation på värdenedgång. Nedskrivningen redovisas i resultaträkningen.

Det goodwillbelopp som beräknas vid företagsförvärv hänförs i anslutning till förvärvet till tillgångar som genererar ett kassaflöde oberoende av andra tillgångar (kassagenererande enheter). Om det redovisade värdet på den kassagenererande enhetens tillgångar överstiger nuvärdet av det framtida kassaflödet eller försäljningsvärdet med avdrag för försäljningskostnader skrivs det redovisade värdet ner till det högsta av nuvärdet av dessa värden. Nuvärdet beräknas enligt en diskonteringsfaktor före skatt som återspeglar de risker som förknippas med tillgången.

Immateriella tillgångar med begränsad nyttjandeperiod

Immateriella tillgångar med begränsad nyttjandeperiod redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Anskaffningsvärdet för identifierbara immateriella tillgångar som förvärvats som en del av ett företagsförvärv utgörs av det bedömda verkliga värdet vid förvärvstidpunkten. Immateriella tillgångar med begränsad nyttjandeperiod skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod till bedömt restvärde. De immateriella tillgångarnas redovisade värden prövas för att bedöma eventuellt nedskrivningsbehov när händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas, eller vid andra indikationer på nedgång.

Utgifter för utveckling

Utgifter avseende utveckling redovisas som en kostnad när de uppstår, dock redovisas utgifter för utveckling som är hänförliga till ett enskilt projekt, såsom IT-system, som tillgång i balansräkningen när det är sannolikt att beloppet kommer att kunna återvinnas i framtiden. Tillgången skrivs av under den period då tillgången utnyttjas.

Det redovisade värdet på de utvecklingsutgifter som redovisas som tillgång i balansräkningen prövas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov så länge tillgången ännu inte tagits i bruk. Därefter prövas värdet då händelser eller förändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas i balansräkningen när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflöden från tillgången upphör. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelsen fullgörs, annulleras eller upphör.

Kortfristiga placeringar och långfristiga värdepappersinnehav

Hakons kortfristiga placeringar och övriga aktier redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, och ledningen följer upp investeringarna på detta sätt.

Alla normala förvärv av finansiella tillgångar redovisas i balansräkningen på likviddagen, d v s det datum då koncernen köper tillgången. Alla normala försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på avräkningsdagen, d v s det datum då tillgången levereras till motparten. Med normala förvärv eller försäljningar menas förvärv eller försäljningar av finansiella tillgångar som kräver att tillgångarna ska levereras inom den tidsram som vanligtvis föreskrivs genom lag eller konvention på marknaden.

För att fastställa verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har officiella marknadsnoteringar använts för de tillgångar och skulder som omsätts på en aktiv marknad. För placeringar som aktivt handlas på marknaden fastställs det verkliga värdet när marknaden stänger på balansdagen. För placeringar som saknar marknadsnotering fastställs det verkliga värdet till den aktuella marknadskursen för ett annat instrument som i allt väsentligt är likadant, eller till ett värde beräknat på basis av de förväntade kassaflödena. Vid årets slut har samtliga placeringar värderats till marknadsvärde.

Klassificering av finansiella instrument framgår av not 18.

Derivat avseende finansiella instrument

Koncernen använder derivat av finansiella instrument såsom valutaterminsavtal och ränteswappar i en begränsad omfattning för att reducera risker som hör samman med ränte- och valutakursförändringar. Dessa derivat redovisas till verkligt värde. Vid fastställandet av verkligt värde för derivatinstrument används officiella marknadsnoteringar på bokslutsdagen. Hakon Invest innehar inga derivat vid utgången av 2008 samt 2007.

Varulager

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset vid normala förhållanden, med avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa produkten och kostnader som krävs för att genomföra försäljningen.

Kundfordringar och övriga fordringar

Fordringar upptas till det belopp som beräknas inflyta. Kundfordringar, som vanligtvis förfaller till betalning efter 10–90 dagar, redovisas initialt till fakturerat belopp. En bedömning av osäkra fordringar görs när det inte längre är sannolikt att det fakturerade beloppet kommer att kunna inflyta.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa och tillgodohavanden hos bank samt kortfristiga placeringar med en ursprunglig löptid på högst tre månader.

Räntebärande lån

Samtliga lån redovisas initialt till anskaffningsvärde, vilket motsvarar det verkliga värdet av vad som erhållits med avdrag för kostnader som hänförs till upplåningen.

Låneskulden redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde vilket innebär att värdet justeras genom att eventuella rabatter eller premier i samband med att lånet tas upp eller löses samt kostnader i samband med upplåning periodiseras över lånets löptid. Periodiseringen beräknas på basis av lånets effektiva ränta.

Vinst och förlust som uppkommer när lånet löses redovisas i resultaträkningen.

Avsättningar

Avsättningar redovisas i balansräkningen när koncernen har en avtalad eller informell förpliktelse på grund av en inträffad händelse, då det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att uppfylla förpliktelsen och beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Om det är sannolikt att gottgörelse kommer att erhållas motsvarande en avsättning

Not 1 Forts.

som gjorts, t ex genom ett försäkringsavtal, redovisas gottgörelsen som en tillgång i balansräkningen. Avsättningens värde fastställs genom att det förväntade framtida kassaflödet nuvärdesberäknas och den successiva ökningen av det avsattningsbeloppet som nuvärdesberäkningen medför redovisas som en räntekostnad i resultaträkningen.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

Pensionsutfästelser klassificeras som avgifts- eller förmånsbaserade planer. Nuvärdet av förmånsbestämda åtaganden för nuvarande eller tidigare anställda beräknas baserade på aktuariella antaganden minst en gång per år. Aktuariella antaganden utgörs av företagets bästa bedömning av de olika variablerna som bestämmer kostnaderna för att tillhandahålla förmånerna. Då aktuariella antaganden används uppstår aktuariella vinster och förluster. De kan exempelvis orsakas av hög eller låg personalomsättning, löneförändringar och förändringar av diskonteringsränta. Hakon Invest redovisar aktuariella vinster och förluster direkt i resultaträkningen när de uppkommer. Företagets ansvar i de avgiftsbaserade planerna begränsas till att göra inbetalningar till ett försäkringsbolag, vilket innebär att erlagda premier redovisas som kostnad.

Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella. Finansiella leasingavtal är sådana avtal där i allt väsentligt alla ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet överförs från leasegivaren till leasetagaren. Alla andra leasingavtal är operationella.

Sale and leaseback

I de fall ICA säljer en fastighet för att sedan hyra tillbaka denna görs en sammantagen bedömning av vem som bär de väsentligaste riskerna och förmånerna i fastigheten, och om ICA-koncernen har kvar ett betydande engagemang i den sålda fastigheten. Ett betydande engagemang föreligger exempelvis i de fall då den återförhyrda fastigheten hyrs ut till en fristående ICA-handlare.

Om bedömningen är att de väsentliga riskerna och förmånerna sammanlagt kvarliggör i koncernen redovisas ingen intäkt från försäljningen vid transaktionstidpunkten, utan först då engagemanget upphör och riskerna och förmånerna överförs till köparen.

Kvarliggör riskerna och förmånerna i ICA-koncernen, alternativt att ICA-koncernen har ett fortsatt engagemang i fastigheten, fortsätter ICA-koncernen att redovisa fastigheterna i balansräkningen som om ingen försäljning ägt rum, och avskrivningarna fortsätter utifrån bedömd nyttjandeperiod. Den erhållna köpeskillingen från försäljningen betraktas som ett lån och redovisas som en skuld. Erlagda leasingavgifter fördelas mellan räntekostnad och amortering av skulden. Fastigheten och skulden tas bort från ICA:s balansräkning när engagemanget upphör. Detta kan till exempel ske när rörelsen för en fristående ICA-handlare förvärs av ICA eller om butiken stänger.

I de fall då ICA har ett fortsatt engagemang genom att endast en del av en fastighet hyrs ut till en fristående ICA-handlare, är det endast denna del som fortsatt redovisas i balansräkningen. Den del av fastigheten som inte omfattas av vidareförhyrningen betraktas som avyttrad.

Eventualförpliktelser

En eventalförpliktelse föreligger om det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser samt när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller en avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller förpliktelsens storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet. Upplysning sker såvida inte sannolikheten för ett utflöde av resurser är ytterst liten.

Intäkter

Intäkter redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras koncernen och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Försäljning av varor

Intäkten redovisas när de väsentliga riskerna och fördelarna som förknippas med äganderätten till varorna har övergått på köparen och när intäktsbeloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Övriga intäkter

Övriga intäkter består främst av intäkter från uppdragstidningsverksamhet, prenumerationsintäkter för publikationer samt intäkter för olika former av konsulttjänster. De övriga intäkterna i ICA består av exempelvis royalty, franchiseavgifter, intäkter för olika former av konsulttjänster till ICA-handlare samt bonus från leverantörer. Övriga intäkter redovisas i takt med att de tjänas in.

Ränta

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas. Ränteintäkten beräknas på basis av underliggande tillgångs avkastning enligt effektiv ränta.

Utdelningar

Utdelningsintäkter redovisas i resultaträkningen när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Hyresintäkter

Hyresintäkter från förvaltningsfastigheterna redovisas linjärt över hyresavtalets löptid.

Skatt

Skatt i koncernen består av aktuell och uppskjuten skatt.

Hakon Invests aktuella skatt utgörs av den skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Den hänförs sig till moderbolaget och Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB, med verksamhet enbart i Sverige, samt Forma Publishing Group med verksamhet i Sverige, Finland, Estland och Lettland. Den aktuella skattesatsen i Sverige är 28 procent, i Finland 26 procent, i Estland 0 procent och i Lettland 15 procent.

Uppskjuten skatt redovisas i enlighet med balansräkningsmetoden. Den innebär att uppskjuten skatt beräknas per balansdagen, d v s skillnaden mellan å ena sidan tillgångarnas eller skuldernas skattemässiga värden och å andra sidan de värden som redovisas i koncernbalansräkningen.

Uppskjuten skatteskuld redovisas i balansräkningen för alla temporära differenser utom då den avser goodwill eller avser en tillgång eller skuld i en transaktion som inte är ett företagsförvärf och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisad eller skattepliktig vinst eller förlust under perioden. Vidare beaktas temporära skillnader som hänförs sig till investeringar i dotterbolag, intresseföretag och intressen i joint ventures endast i den mån det är sannolikt att den temporära differensen kommer att återföras under överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för avdragsgilla temporära differenser och outnyttjade underskottsavdrag, i den utsträckning det är sannolikt att framtida skattepliktiga vinster kommer att finnas tillgängliga och mot vilka de temporära differenserna eller outnyttjade underskottsavdragen kan komma att utnyttjas. De uppskjutna skattefordringarnas redovisade värden prövas vid varje balansdag och minskas i den utsträckning som det inte längre är sannolikt att tillräckligt stor beskattningsbar vinst kommer att finnas tillgänglig för att utnyttja hela eller delar av de uppskjutna skattefordringarna.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder beräknas på basis av skattesatser (och den skattelagstiftning) som föreligger eller i praktiken föreligger på balansdagen.

Nya redovisningsregler

Nya IFRS ändringar eller tolkningar av dessa som publicerats men ännu inte har trätt i kraft har inte tillämpats. De nya redovisningsregler som bedöms kunna påverka Hakon Invests redovisning 2009 är IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes. Bedömningen är att tillämpningen av IFRIC 13 från 2009 inte i någon väsentlig grad påverkar de finansiella rapporterna. IFRS 8 om segmentsrapportering som träder i kraft från och med 2009 innebär inte att nuvarande segmentsindelning påverkas. Ändringarna avser upplysningskrav och presentation av bland annat eget kapital och resultat.

Not 2 Risker

Hakon Invests verksamhet är utsatt för ett antal risker som värderas och följs upp löpande. En viktig del av arbetet går ut på att minimera riskerna genom förebyggande arbete. De viktigaste riskerna samt hur Hakon Invest arbetar med att hantera och förebygga dessa beskrivs nedan.

Risker i finansverksamheten

Hakon Invests finansförvaltning uppgick vid utgången av 2008 till 1 465 MSEK. Carlson Investment Management sköter merparten av förvaltningen. Övrig förvaltning består av Ahold-aktier, hedge-/investeringssonder samt kassa- och bankmedel.

Finans- och placeringspolicyen utgör ramverk för hur de finansiella riskerna hanteras, både i den löpande verksamheten och i förvaltning av kapital. Policyen fastställs årligen av styrelsen och efterlevnaden övervakas av revisionsutskottet. Arbetet sker löpande utifrån policyen och en mer ingående uppföljning och värdering av riskerna sker kvartalsvis. Under 2008 genomfördes en omarbeting av finans- och placeringspolicyen i syfte att anpassa policyen till förändringar i verksamhet och omvärld.

Valutarisk

Valutarisk omfattar de risker som uppkommer i anslutning till att transaktioner sker i utländska valutor samt att tillgångar och skulder innehas i utländska valutor.

Hakon Invests finans- och placeringspolicy anger att spekulativt positionstagande i syfte att skapa intäkter från valutakursrörelser inte får förekomma. Flöden i utländsk valuta säkras inte i normala fall men Hakon Invest kan besluta om avsteg. I de fall Hakon Invest innehar netto-tillgångar eller skulder i utländsk valuta ska de säkras om de utgör mer än 2 procent av koncernens eget kapital.

Enligt finans- och placeringspolicyen behöver ingen säkring ske inom finansförvaltningen av tillgångar i utländsk valuta. Hakon Invest har valt att acceptera den resultatpåverkan dessa valutaförändringar eventuellt medför. Vid utgången av 2008 uppgick Hakon Invests exponering mot utländsk valuta till 7,1 MEUR genom innehav av aktier (Ahold), vilket motsvarade 5 procent av kapitalet. En valutakursförändring med 10 procent mot EUR påverkar Hakon Invests resultat med cirka 7 MSEK.

Ränterisk

Upplåningen som är räntebärande medför en ränterisk då förändringar i räntenivåer påverkar bolagets räntekostnader.

Enligt Hakon Invests policy får den genomsnittliga räntebindningen ej överstiga tolv månader i låneskulden och en enskild räntebindning får ej överstiga fem år. Ränterisken, det vill säga kostnaden för en ränteförändring om 1 procentenhet, får maximalt uppgå till 20 procent av koncernens årsresultat före skatt, baserat på närmast föregående tolv månaders utfall.

Vid utgången av 2008 hade Hakon Invests moderbolag inga räntebärande finansiella skulder och koncernen enbart 39 MSEK i skulder i Hemma. En ränteförändring med 1 procent har ingen påverkan på Hakon Invests moderbolags resultat och mycket liten påverkan på koncernens resultat.

I finansförvaltningen får portföljens räntebärande värdepapper, såväl direktägda som ägda via räntefonder, ha en genomsnittlig duration på högst 5 år. Durationen var vid utgången av 2008 2,6 år och har även under året klart understigit 5 år. Det betyder att om avkastningskurvan skulle höjas (sänkas) parallellt med 1 procentenhet skulle värdet minska (öka) med 2,6 procent (19 MSEK).

Likviditetsrisk

Likviditetsrisk innebär risken att inte kunna infria sina betalningsförpliktelser vid förfallotidpunkten utan att kostnaden för att erhålla betalningsmedel ökar avsevärt. För ett finansiellt instrument innebär likviditetsrisken att tillgången inte omedelbart kan omsättas i likvida medel utan att förlora i värde. Hakon Invests policy anger att kassamedel och outnyttjade kreditfaciliteter ska finnas för att garantera en god betalningsberedskap. Vid utgången av 2008 fanns bra betalningsberedskap och merparten av de korta placeringarna kunde frigöras inom tre dagar. I augusti 2008 fastställde styrelsen bolagets skuldsättningsstak till 70 procent. Vid utgången av 2008 var skuldsättningsgraden 5,1 procent.

Kreditrisk

Kreditrisk innebär att en motpart inte fullgör sina förpliktelser samt risken för att ställda säkerheter inte täcker fordran. Hakon Invests finans- och placeringspolicy anger att en motpart i finansiella transaktioner ska ha ett kreditbetyg om BBB/Baa från Standard & Poor's respektive Moody's.

I finansförvaltningen gäller limitar för portföljen enligt tabellen nedan, där procenttalen avser andelar av portföljens totala marknadsvärde.

Emittent-kategori	Emittent/ värdepapper ¹⁾	Max andel av portföljen per emittentkategori, %	Max andel av portföljen per emittent, %
1.	Svenska staten eller av svenska staten garanterat värdepapper;	100	100
2.	Svenska bostadsfinansieringsinstitut	70	30
3.	Svenska kommuner och landsting;		
	värdepapper med rating AA/Aa	50	20
4.	Värdepapper med rating A/A	40	10
5.	Värdepapper med rating BBB/Baa	30	10

1) Rating enligt ratinginstituten Standard & Poor's respektive Moody's. Emittenten/värdepappret ska i förekommande fall vara kreditvärderat av minst ett av dessa institut. Vid så kallad "split rating" mellan instituten tillämpas den rating som är lägst.

Godkända motparter vid transaktioner med portföljens tillgångar är svensk bank, värdepappersinstitut eller annat finansiellt institut som har Finansinspektionens tillstånd att bedriva handel med finansiella instrument eller valutor.

Aktierisk

Aktiekursrisk är risken för att värdet av ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i aktiekursen.

Målet för Hakon Invests finansverksamhet är att uppnå en avkastning som motsvarar förändringen i konsumentprisindex (KPI) plus 4 procentenheter. För att uppnå målet över tiden bedöms Hakon Invest behöva ha, baserat på de finansiella marknadernas historiska avkastning, en andel aktier om cirka 50 procent i portföljen under förutsättning att Riksbanken lyckas hålla inflationen runt sitt mål på 2 procent. Under 2008 har finansförvaltningens aktieandel varit betydligt lägre, 17 procent vid utgången av året, som en följd av att Hakon Invest minskade risken i samband med de stora svängningarna på finansmarknaderna.

Marknadsvärdet av direktägda aktier, obligationer och övriga finansiella instrument hänförliga till en enskild emittent får utgöra maximalt 10 procent av portföljens totala marknadsvärde. Undantag gäller för svenska staten eller av svenska staten garanterat värdepapper, svenska bostadsfinansieringsinstitut och svenska kommuner och landsting.

Av portföljens placeringar i svenska och utländska aktier, depåbevis och aktierelaterade instrument ska minst 90 procent vara börsnoterade. Vid utgången av 2008 var samtliga egna placeringar i värdepapper i noterade bolag eller registrerade fonder.

Risker relaterade till innehaven och investeringarna

Börsutveckling och ränteläge

En negativ börsutveckling kan komma att påverka bedömningen av värdet av såväl Hakon Invests noterade aktieinnehav som värdet av Hakon Invests onoterade innehav. Ränteläget är en annan faktor som kan påverka det bedömda värdet på innehaven. Ränteläget påverkar även kostnaden för lånefinansieringen.

Värdenedgång i finansportföljen och aktieinnehaven

För finansportföljen och aktieinnehavet i Ahold som tillsammans per den 31 december 2008 uppgick till 1 465 MSEK, sker justering av bokförda värden på basis av förändringar av aktiekurser och valutakurser, vilket kan ha en negativ påverkan på Hakon Invest.

Faktorer relaterade till innehaven

Hakon Invests resultat påverkas signifikant av dess del i innehavens resultat. Faktorer som kan ha en negativ inverkan på innehavens verksamhet, finansiella ställning och resultat skulle således kunna komma att i icke oväsentlig grad påverka Hakon Invest.

Den framtida utvecklingen i de onoterade innehaven i intresseföretag och joint ventures och/eller förändrade omvärldsfaktorer kan komma att påverka bedömningen av värdet av dessa innehav och därmed, för det fall en bedömning leder till en uppskattning om ett minskat värde, påkalla nedskrivningar av bokförda värden.

Not 3 Förvärvade verksamheter

Förvärvade verksamheter 2008

Dotterföretag

I juni förvärvade Hakon Invests helägda dotterbolag Forma Tidningsförlaget 11097 A, som ger ut tidskriften Leva. Tidskriften behandlar områden som personlig utveckling, hälsa och relationer. 100 procent av aktierna förvärvades för 5 MSEK inklusive förvärvskostnader, vidare finns en villkorad tilläggsköpeskillning om maximalt 3 MSEK. Hela övervärdet allokeras till goodwill. I september förvärvade Forma Hälsa & Helhet samt Energica Förlag. Genom förvärven får Forma tillgång till tidningen Hälsa, bokklubben Vitalis och bokutgivning inom Energica Förlag. Köpeskillningen för 100 procent av aktierna i Hälsa & Helhet uppgick till 24 MSEK, inklusive förvärvskostnader. Övervärdet allokeras till varumärke, kundrelationer och goodwill. Köpeskillningen för 100 procent av aktierna i Energica Förlag uppgick till 1 MSEK, inklusive förvärvskostnader. Övervärdet allokeras till goodwill.

I december investerade Hakon Invests helägda dotterbolag Hemmabutikerna Intressenter AB ytterligare 45 MSEK i Hemmabutikerna AB genom teckning av nyemitterade aktier. Ägarandelen ökade därmed från 61 till 89 procent av kapital och röster.

De tillgångar och skulder som ingick i förvärven av Forma Tidningsförlaget 11097 A, Hälsa & Helhet samt Energica Förlag är följande:

	Redovisat värde i det förvärvade bolaget ¹⁾	Värden enligt förvärvsanalys
Varumärke		10
Kundrelationer		4
Inkråmsgoodwill	1	1
Materiella anläggningstillgångar	0	0
Finansiella anläggningstillgångar		
Varulager	3	3
Kortfristiga fordringar	2	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1	1
Kassa och bank	3	3
Avsättningar		
Uppskjutna skatteskulder	0	-4
Långfristiga skulder	-2	-1
Kortfristiga skulder	-7	-8
Förvärvade identifierbara nettotillgångar	1	11
Avgår minoritet		
Resultatandel under perioden	0	0
Goodwill		19
Köpeskillning för aktier i dotterbolag		29
Förvärvskostnader		1
Total anskaffningskostnad		30
Anskaffningskostnad för årets förvärv		30
Likvida medel i förvärvade dotterföretag		2
Förändring av koncernens likvida medel vid årets förvärv		32

1) Redovisat i bolaget med tillämpning av Hakon Invests principer.

Nedan framgår hur årets förvärvade företag skulle ha påverkat Hakon Invests omsättning och resultat om de hade förvärvats den 1 januari 2008.

	Hakon Invest-koncernen	Förvärvade företag före förvärvstidpunkten	Hakon Invest-koncernen proforma
Nettoomsättning	9	24	33
Periodens resultat	-1	0	-1

Förvärvade verksamheter 2007

Dotterföretag

I april 2007 blev Hakon Invests helägda dotterbolag Hemmabutikerna Intressenter AB majoritetsägare i Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB (HUAB) genom att förvärva ytterligare cirka 9 procent av befintliga aktier för 14 MSEK. Därmed ökades ägandet till cirka 59 procent av kapital och röster i Hemma. Goodwill i samband med förvärvet utgörs av synergieffekter genom bland annat stordriftsfördelar inom inköp och logistik. I augusti förvärvades ytterligare 1 procent av aktierna i Hemma för 1 MSEK. Därmed äger Hemmabutikerna Intressenter AB 59,9 procent av aktierna.

Under 2007 förvärvade Hakon Invests helägda dotterbolag Forma, Damm Förlag AB. Damm Förlag har utgivning inom skönlitteratur och fakta för barn, ungdom och vuxna. 100 procent av aktierna i bolaget förvärvades för 8 MSEK inklusive förvärvskostnader. Goodwill i samband med förvärvet av Damm Förlag utgörs framförallt av synergier avseende minskade distributionskostnader och intäktssynergier.

Forma förvärvade även 88 procent av aktierna i OTW (Off The Wall AB). Forma ägde tidigare 12 procent av aktiekapitalet, vilket innebär att Forma nu innehar 100 procent av aktierna i OTW. OTW är ledande inom redaktionell kommunikation i Sverige. De 88 procenten av aktierna förvärvades för 100 MSEK inklusive förvärvskostnader. I goodwillvärdet ingår framför allt synergier inom personal och organisation. De tillgångar och skulder som ingick i förvärven är följande:

	HUAB		Damm		OTW	
	Redovisat värde i det förvärvade bolaget ¹⁾	Värden enligt förvärvs-analys	Redovisat värde i det förvärvade bolaget ¹⁾	Värden enligt förvärvs-analys	Redovisat värde i det förvärvade bolaget ¹⁾	Värden enligt förvärvs-analys
Varumärke	42	42		6		32
Kundrelationer						6
Orderstock						1
Materiella anläggningstillgångar	25	25			2	2
Finansiella anläggningstillgångar	2	2				
Varulager	91	91	32	32		
Kortfristiga fordringar	26	26	30	30	15	15
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	51	51	2	2	1	1
Kassa och bank	6	6			5	5
Avsättningar			-7	-7		
Uppskjutna skatteskulder	-22	-22	6	4	-3	-14
Långfristiga skulder	-90	-90	-38	-38		
Kortfristiga skulder	-110	-110	-27	-27	-18	-18
Förvärvade identifierbara nettotillgångar	21	21	-2	2	2	30
Avgår minoritet		-9				
Resultatandel under perioden		4				
Goodwill		89		6		83
Köpeskilling för aktier i dotterbolag		103		7		112
Förvärvskostnader		2		1		1
Total anskaffningskostnad		105		8		113
Anskaffningskostnad för årets förvärv		14		8		100
Likvida medel i förvärvade dotterföretag		-6		0		-5
Förändring av koncernens likvida medel vid årets förvärv		8		8		95

1) Redovisat i bolaget med tillämpning av Hakon Invests principer.

Nedan framgår hur årets förvärvade företag skulle ha påverkat Hakon Invests omsättning och resultat om de hade förvärvats den 1 januari 2007.

	Hakon Invest-koncernen	Förvärvade företag före förvärvstidpunkten	Hakon Invest-koncernen proforma
Nettoomsättning	1 075	160	1 235
Periodens resultat	1 326	-14	1 312

Intresseföretag och joint ventures

Under 2007 förvärvade Hakon Invests helägda bolag inkClub Intres-senter AB 50 procent av aktierna i e-handelsföretaget inkClub Development AB.

Nedanstående tabell visar en sammanfattning av förvärvsanalysen.

	inkClub
Köpeskilling för aktier i intressebolag och joint ventures	428
Förvärvskostnader	3
Total anskaffningskostnad	431
Hakon Invests andel av förvärvade identifierbara nettotillgångar:	
Anläggningstillgångar	229
Omsättningstillgångar	89
Kortfristiga skulder	-21
Hakons andel av förvärvade identifierbara nettotillgångar:	297
Goodwill	134
Andel i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	431

Not 4 Segmentsinformation

Hakon Invest har två segment, förlagsverksamhet och vitvaruverksamhet.

Den interna redovisningen och uppföljningen sker utifrån rörelsegrenarna som utgör den primära indelningsgrunden för segmentsredovisningen, medan den sekundära indelningsgrunden är geografisk. Till detta kommer innehav i intresseföretag, joint ventures och finansförvaltning.

Joint venture bolaget ICA AB:s risker och möjligheter har identifierats i följande rörelsegränar, ICA Sverige, ICA Norge, ICA Rimi Baltic och ICA Banken. De första tre avser detaljhandelsverksamhet i respektive geografiskt område. ICA Banken bedriver bankverksamhet.

	Förlagsverksamhet		Vitvaruverksamhet		Övrigt inkl. eliminerings		Totalt	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Externa intäkter	881	795	303	280	–	–	1 184	1 075
Rörelseresultat	12	30	–51	–29	651	767	612	768
Resultat efter finansiella poster	1	23	–57	–32	219	991	163	982
Periodens resultat	0	17	–44	–21	214	1 330	170	1 326
Tillgångar	597	600	297	346	9 127	9 433	10 021	10 379
Skulder	475	462	152	203	–121	–82	506	583
Investeringar	45	105	0	0	441	441	486	546
Avskrivningar	13	13	3	3	–	–	16	16

Förlagsverksamheten och vitvaruverksamheten delas upp i sekundära segment enligt nedanstående:

	Finland och Sverige		Finland och Baltikum	
	2008		2007	
Externa intäkter	1 028	156	912	163
Rörelseresultat	–29	–10	–4	5
Resultat efter finansiella poster	–47	–9	–13	4
Periodens resultat	–37	–7	–10	6
Tillgångar	855	39	899	47
Skulder	596	31	633	32
Investeringar	40	5	104	1
Avskrivningar	14	2	15	1

Not 5 Avskrivningar

	2008-12-31	2007-12-31
Kostnad för sålda varor	13	15
Försäljningskostnader	3	–
Summa	16	15

Avskrivningar avser främst inventarier, men även ombyggnader, byggnader och bilar. Följande avskrivningstider tillämpas inom koncernen:

Byggnader, byggnadsinventarier	20–50 år
Markanläggningar	20 år
Datainventarier	3 år
Inventarier övrigt	3–10 år
Övriga immateriella tillgångar	5–10 år

Not 6 Ersättning till revisorerna

	2008	2007
Ernst & Young, revisionsuppdrag	3	3
Ernst & Young, övriga uppdrag	0	0
Summa	3	3

Övriga uppdrag avser främst konsultationer i samband med förvärv.

Not 7 Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Antalet anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal arbetstid som utgör 1 800 timmar.

Medelantal anställda i koncernen	2008	2007
Sverige		
Kvinnor	256	245
Män	260	248
	516	493
Finland		
Kvinnor	42	45
Män	15	13
	57	58
Estland		
Kvinnor	20	21
Män	1	1
	21	22
Lettland		
Kvinnor	10	9
Män	1	2
	11	11
Kvinnor, totalt	328	320
Män, totalt	277	264
Medelantal anställda, totalt	605	584
Löner och ersättningar har uppgått till (MSEK):		
Styrelse och verkställande direktör		
Sverige	13	15
Finland, Estland, Lettland	2	2
	15	17
Övriga anställda		
Sverige	209	181
Finland, Estland, Lettland	29	28
	238	209
Totala löner och ersättningar i koncernen	253	226
Sociala avgifter enligt lag och avtal	78	70
Pensionskostnader	55	39
Totala sociala avgifter och pensionskostnader	133	109
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	386	335

Ersättningar till ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Ersättningar till styrelseledamöter redovisas i tusentals kronor (KSEK).

Arvode till moderbolagets styrelseledamöter 2008

2008, KSEK ¹⁾	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa arvode
Lars Otterbeck	525	75	600
Anders Fredriksson	315	50	365
Cecilia Daun Wennborg	210	50	260
Jan Olofsson	210	25	235
Jan-Olle Folkesson	210	25	235
Magnus Moberg	110	13	123
Olaf Nyberg	100	12	112
Thomas Strindeborn	210	0	210
	1 890	250	2 140

1) Ersättningar exklusive sociala avgifter.

Ersättningen till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av fast grundlön, övriga förmåner och ersättningar samt pension. Med andra ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen.

Bolagets ersättningsutskott fastställer ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Ersättningar till ledande befattningshavare redovisas i tusentals kronor (KSEK).

2008, KSEK ¹⁾	Fast årslön	För- månar	Pensions- kostnad	Bonus/ Incitament	Summa
Verkställande direktör ²⁾	1 235	178	2 828	0	4 241
Andra ledande befattningshavare ³⁾	6 228	597	2 213	0	9 038
	7 463	775	5 041	0	13 279

1) Ersättningar exklusive sociala avgifter.

2) Bruttolöneramen om 5,2 MSEK innefattar semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra omkostnader i form av bil m.m.

3) Andra ledande befattningshavare bestod under 2008 av 4 personer varav alla är män.

För mer information om incitamentsprogrammet se nedan.

Med verkställande direktören har avtalats om en bruttolöneramen om 5,2 MSEK. Ramen innefattar semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra omkostnader i form av fri bil etc. Vid äger fritt att disponera ramen på ett för bolaget kostnadsneutralt sätt. Uppsägningstiden är sex månader under vilken tid bruttolöneramen disponeras med 1/12 per månad. Verkställande direktören har ingen rätt till avgångsvederlag. Bolaget och verkställande direktören har en ömsesidig rätt att begära att verkställande direktören går i pension vid 65 års ålder. Inom den ovan beskrivna bruttolöneramen bestämmer verkställande direktören hur stora pensionsavsättningar som ska göras.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för andra ledande befattningshavare

Mellan bolaget och andra ledande befattningshavare i Hakon Invest-koncernen gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver är de andra ledande befattningshavarna, vid uppsägning från bolagets sida, under vissa förutsättningar berättigade till avgångsvederlag om 18 månaderslöner. Avgångsvederlaget är avräkningsfritt. Vid egen uppsägning är andra ledande befattningshavare under vissa förutsättningar berättigade till ersättning för ett konkurrensförbud som gäller under sex månader efter anställningens upphörande. Ersättningen är maximerad till 60 procent av den fasta kontanta lönen och utgår endast under den tid konkurrensförbudet gäller.

Pensionsersättningar för andra ledande befattningshavare

De andra ledande befattningshavarna har en premiebestämd pensionsplan enligt vilken bolaget erlägger 35 procent av den pensionsförmedlade lönen, dock maximalt tio prisbasbelopp per år. Den pensionsförmedlade lönen beräknas enligt ITP-planens regler. Vidare har de andra ledande befattningshavarna rätt att gå i pension från 62 års ålder. Vid pension från 62 års ålder utgår 75 procent av den ledande befattningshavarens lön omedelbart före pensionsavgången för tiden fram till ordinarie pensionsålder. Pension för tiden efter ordinarie pensionsålder ska utgå med samma premie som om den ledande befattningshavaren hade arbetat kvar till 65 år. Pensionsförmånerna är oantastbara, d v s ej villkorade av framtida anställning.

Grundprinciper för ersättning för nya ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2006 antogs förändrade grundprinciper för ersättningsformer som ska gälla för ledande befattningshavare. Dessa principer gäller för nyanställningar av ledande befattningshavare. Den totala ersättningen ska bestå av fast lön, pensionsförmåner, villkor vid uppsägning och avgångsvederlag, bonus, optioner samt övriga villkor. Fast lön ska vara marknadsanpassad. Pensionsvillkoren innebär att en premiebestämd pensionsplan tillämpas för de ledande befattningshavarna. Denna plan innebär att högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen kan avse pensionspremier, vilka betalas under tiden fram till ordinarie pensionsålder vid 65 år. En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader tillämpas. Avgångsvederlag ska utgå med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen och vara avräkningsbaserat. Vid befattningshavarens egen uppsägning ska bolaget, om bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud, lämna ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.

Not 7 Forts.**Incitamentsprogram****Ledningen samt vissa nyckelmedarbetare**

Verkställande direktören, övriga medlemmar i ledningsgruppen samt vissa nyckelmedarbetare omfattas av ett årligt återkommande prestationsbaserat incitamentsprogram, bestående av bonus och optioner. Bonusens värde är maximerad till motsvarande nio månadslöner för verkställande direktören, sex månadslöner för medlemmar i ledningsgruppen och tre månadslöner för övriga berättigade. För år 2008 blev det inget utfall i bonusprogrammet.

Av bonusen måste minst 50 procent återinvesteras i köpoptioner inom ramen för bolagets optionsprogram. Därutöver ska vissa medarbetare i särskilda fall kunna omfattas av rätt till prestationsbaserad bonus begränsad till en viss andel av den fasta årslönen, högst motsvarande två månadslöner.

Aktieoptioner 2007

Antalet köpta aktieoptioner grundade på 2007 års bonus är 97 100.

Personalkostnader bokade i resultaträkningen
2007 avseende återinvestering i aktieoptioner 1 697 254 SEK

Vid beräkningen av priset för köpoptioner har Black & Scholes-modellen använts och därvid utgått från följande förutsättningar:

Aktiepris ¹⁾	117,70 SEK
Lösenpris	129,00 SEK
Optionspris	13,20 SEK
Optionernas löptid	3 år
Riskfri ränta	3,79 procent

1) Aktiens värde baseras på den volymvägda genomsnittliga betalkursen under perioden 25–27 februari 2008.

Antagen utdelning för verksamhetsåret:

2007	6,00 SEK
2008	6,75 SEK
2009	7,50 SEK
Volatilitet	28 procent

Aktieoptioner 2006

Antalet köpta aktieoptioner grundade på 2006 års bonus är 128 200.

Personalkostnader bokade i resultaträkningen
2006 avseende återinvestering i aktieoptioner 2 936 890 SEK

Vid beräkningen av priset för köpoptioner har Black & Scholes-modellen använts och därvid utgått från följande förutsättningar:

Aktiepris ¹⁾	148,79 SEK
Lösenpris	164,00 SEK
Optionspris	17,30 SEK
Optionernas löptid	3 år
Riskfri ränta	3,76 procent

1) Aktiens värde baseras på den volymvägda genomsnittliga betalkursen under perioden 22–28 februari 2007.

Antagen utdelning för verksamhetsåret:

2006	5,50 SEK
2007	6,30 SEK
2008	6,50 SEK
Volatilitet	25 procent

Som grund för bedömningen ligger teoretiska beräkningar av köpoptionernas värde. Vid bedömningen av den framtida volatiliteten för Hakons aktie har beaktats historisk volatilitet i jämförbara bolag.

Samtliga anställda

ICA-handlarnas Förbund genomförde ett incitamentsprogram riktat till samtliga anställda i moderbolaget Hakon Invest AB i december 2005 efter börsintroduktionen. Incitamentsprogrammet innefattade ett erbjudande att förvärva köpoptioner med berättigande till köp av stamaktier i Hakon Invest. Varje köpoption berättigade till köp av en stamaktie under

perioden 1 juli 2008 – 31 december 2008 till ett lösenpris motsvarande 110 procent av genomsnittlig börskurs för aktie i Hakon Invest under en period om fem handelsdagar som började sex handelsdagar efter notering fram till och med den tionde handelsdagen efter noteringen ("mätperioden"). Det ekonomiska utfallet av köpoptionerna begränsades av ett tak innebärande att om aktiekursen vid lösen översteg 200 procent av aktiekursen under mätperioden ("taket"), skulle optionsinnehavaren endast erhålla hälften av värdetegringen över taket. ICA-handlarnas Förbund subventionerade erbjudandet i sin helhet och bar ytterst kostnaderna för programmet. Det verkliga värdet av tjänster erhållna från anställda i utbyte mot tilldelade optioner värderas på basis av de tilldelade optionernas verkliga värde. I samband med att programmet löpte ut den 31 december 2008 förnyades programmet på samma villkor. Lösenperioden är från och med den 1 september 2010 till och med den 31 mars 2011.

Tilldelade aktieoptioner 2008:

Antal bruttosubventionerade optioner ¹⁾	65 000
Antal nettosubventionerade optioner ²⁾	5 000

Personalkostnader bokade i resultaträkningen 2008 859 441 SEK

Vid beräkningen av priset för köpoptioner har Black & Scholes-modellen använts och därvid utgått från följande förutsättningar:

Aktiepris ³⁾	82,80 SEK
Lösenpris	97,50 SEK
Optionspris	5,90 SEK
Optionernas löptid	2,25 år
Riskfri ränta	1,89 procent

1) Med bruttosubvention menas att skatten på förmånsvärdet betalas av den anställda.

2) Med nettosubvention menas att det fulla värdet på köpoptionen samt ett belopp som motsvarar den inkomstskatt som uppkommer med anledning av såväl förvärvet av köpoptionen som ersättningen för skatt betalas ut till den anställda.

3) Aktiens värde baseras på den volymvägda genomsnittliga betalkursen under perioden 9–15 december 2008.

Antagen utdelning för verksamhetsåret:

2008	5,00 SEK
2009	5,00 SEK
2010	5,00 SEK
Volatilitet	28 procent

Som grund för bedömningen ligger teoretiska beräkningar av köpoptionernas värde. Vid bedömningen av den framtida volatiliteten för Hakons aktie har beaktats historisk volatilitet i jämförbara bolag.

Not 8 Andelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden

	2008-12-31	2007-12-31
Ingående balans	7 016	5 962
Årets förändringar		
– Förvärv	5	431
– Utdelning	–451	–383
– Försäljning ¹⁾	–	–87
– Resultat från andelar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	704	832
– Poster redovisade direkt mot eget kapital	32	261
Summa	7 306	7 016

			Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31	Resultatandel 2008	Resultatandel 2007
	Antal	Andel, %	MSEK	MSEK	MSEK	MSEK
Koncernen						
ICA AB	2 000 000	40,0	6 673	6 379	697	830
Bra Förlag AB	250	50,0	7	6	1	1
Trade Press AS	40	40,0	10	9	1	1
Kjell & Co Elektronik AB	5 600	50,0	108	104	4	-2
Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB ¹⁾	881 000	49,9	-	-	-	-1
Cervera AB	9 571 990	47,9	80	84	-9	-1
inkClub Development AB	50 000	50,0	428	434	10	4
Summa			7 306	7 016	704	832

Ägarandelen ovan anger röstandelen som i samtliga fall överensstämmer med kapitalandelen.

	Orgnr	Säte
ICA AB	556582-1559	Stockholm
Bra Förlag AB	556424-7921	Stockholm
Trade Press AS	966 705 086	Oslo
Kjell & Co Elektronik AB	556400-5378	Malmö
Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB	556695-8673	Solna
Cervera AB	556701-1209	Stockholm
inkClub Development AB	556712-3772	Uppsala

1) Uppgifterna avseende Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB gäller för januari-mars 2007 då bolaget var ett intresseföretag. Från och med april 2007 är ägarandelen 60 procent (1 056 000 aktier) och bolaget tas därmed in som ett dotterföretag.

Joint Ventures

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest och till 60 procent av nederländska Royal Ahold N.V.. Genom det aktieägaravtal som finns mellan Hakon Invest och Ahold har ägarna ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen. Avtalet löper till utgången av år 2040. I aktieägaravtalet framgår att förköpsrätt gäller mellan parterna till marknadspris vid aktieöverlåtelser. Överlåtelser får bara ske till part som inträder i aktieägaravtalet. Vidare kan på begäran av part och vid vissa avtalade situationer rörande företagsförvärv och vid en allvarlig finansiell situation för ICA-koncernen är

parterna sedan slutet av 2004 och under en period om högst fem år därefter förpliktigade att proportionerligt mot ägarandelen till ICA AB genom teckning av aktier i nyemission tillskjuta kapital. För Hakon Invest uppgår det till högst 720 miljoner kronor. Ingen av parterna har aktualiserat frågan om sådan nyemission och inte heller är sådan fråga föremål för diskussion mellan parterna eller i ICA AB:s styrelse. Sannolikheten för att detta villkorade åtagande ska aktualiseras bedöms som ytterst liten.

Kjell & Co Elektronik AB är ett joint venture som ägs till 50 procent av Hakon Invest-koncernen och till 50 procent av bröderna Fredrik, Markus och Mikael Dahnelius tillsammans med fadern Kjell Dahnelius. Kjell & Co Elektronik AB har ägts till 50 procent av Hakon Invest-koncernen sedan juli 2006.

inkClub Development AB är ett joint venture som ägs till 50 procent av Hakon Invest-koncernen och resterande del ägs av Lennart Nyberg med familj och Hans Nilsson. inkClub Development AB har ägts till 50 procent av Hakon Invest-koncernen sedan juli 2007.

Cervera AB är ett joint venture som ägs till 48 procent av Hakon Invest-koncernen och resterande del ägs till största delen av familjen Kopsch med flera. Cervera AB har ägts till 45 procent sedan december 2006. Under 2008 har ytterligare 3 procent förvärvats.

Nedanstående tabeller visar resultat- och balansräkning, i sammandrag, för ICA AB, Kjell & Co Elektronik AB, inkClub Development AB och Cervera AB.

Balansräkning

	ICA AB		Kjell & Co Elektronik AB		inkClub Development AB		Cervera AB	
	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	3 742	3 599	24	22	4	-	10	7
Materiella anläggningstillgångar	15 544	14 959	8	9	1	0	21	20
Finansiella anläggningstillgångar	3 772	3 368	0	0	-	-	5	4
Uppskjuten skatt	424	276	-	-	-	-	-	-
Varulager	4 461	3 934	87	69	37	21	131	136
Kortfristiga fordringar	6 921	6 720	19	14	40	35	59	58
Likvida medel	5 102	4 360	13	4	131	147	10	23
Anläggningstillgångar för försäljning	3	103	-	-	-	-	-	-
Summa tillgångar	39 969	37 319	151	118	213	203	236	248
Eget kapital	12 796	12 073	45	37	163	157	70	91
Långfristiga skulder	5 032	5 537	14	11	5	-	38	27
Kortfristiga skulder	22 141	19 709	92	70	45	46	128	130
Summa eget kapital och skulder	39 969	37 319	151	118	213	203	236	248

Not 8 Forts.

Resultaträkning

	ICA AB		Kjell & Co Elektronik AB		inkClub Development AB		Cervera AB	
	2008	2007	2008	2007	2008	Jul-dec 2007	2008	2007
Intäkter	90 963	82 326	442	345	394	178	341	377
Kostnad för sålda varor	-78 825	-70 685	-245	-202	-193	-90	-193	-220
Försäljnings- och administrationskostnader	-10 474	-9 812	-183	-147	-159	-67	-202	-197
Övriga rörelseintäkter	461	753	-	-	11	6	31	39
Resultat från intresseföretag	-8	20	-	-	-	-	-	-
Rörelseresultat	2 117	2 602	14	-4	53	27	-23	-1
Finansnetto	-323	-320	-2	0	4	4	-4	-2
Inkomstskatt	-66	-116	-3	1	-17	-9	7	2
Periodens resultat	1 728	2 166	9	-3	40	22	-20	-1

Hakon Invest-koncernen hade vid utgången av 2008 två intresseföretag; Bra Förlag AB och Trade Press AS som redovisas enligt kapitalandelsmetoden samt ett intresseföretag; Hemtex AB som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Under första kvartalet 2007 fanns ytterligare ett intresseföretag, Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB (HUAB). Från och med april 2007 är HUAB ett dotterbolag.

Under 2007 ägdes Cervera AB till 45 procent av Hakon Invest-koncernen och under 2008 förvärvades ytterligare 3 procent. Från och med 2008 redovisas Cervera AB som ett joint venture.

Nedanstående tabell visar ett sammandrag av vår andel av intressebolagens tillgångar och skulder, respektive intäkter och resultat.

	Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB		Övriga intresseföretag	
	2008	2007	2008	2007
Hakon Invests andel av nettotillgångarna:				
Anläggningstillgångar	-	-	1	1
Omsättningstillgångar	-	-	15	12
Långfristiga skulder och avsättningar	-	-	-1	-1
Kortfristiga skulder	-	-	-3	-2
	0	0	12	10
Goodwill	-	-	5	5
Andel i intresseföretag	0	0	17	15
Hakons andel av intresseföretagens intäkter och resultat:				
Intäkter	-	44	33	38
Periodens resultat	-	-1	2	2

Not 9 Andelar i intresseföretag redovisade till verkligt värde

	2008-12-31	2007-12-31
Ingående bokfört värde	-	-
- Hemtex, verkligt värde vid klassificering som intresseföretag	287	-
- Förändring verkligt värde	-174	-
Utgående bokfört värde	113	0

	Nominellt värde	Andel %	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
Hemtex AB 7 755 138	19	26,4	113	-

Not 10 Finansiella intäkter

	2008	2007
Utdelningar	39	43
Ränteintäkter	35	34
Valutakursdifferenser	11	12
Övriga finansiella intäkter ¹⁾	-	122
Summa	85	211

1) Avser utbetalning från förlikningsfonden som inrättades i samband med uppgörelsen i grupptalan mot nederländska Royal Ahold i USA.

Not 11 Finansiella kostnader

	2008	2007
Räntekostnader	-15	-18
Valutakursdifferenser	-1	-23
Summa	-16	-41

Not 12 Förändring verkligt värde finansiella instrument

	2008	2007
Andelar i intresseföretag	-174	-
Övriga långfristiga värdepappersinnehav	-117	-
Kortfristiga placeringar	-227	44
Summa	-518	44

Ovanstående poster innehåller såväl orealiserade som realiserade värdeförändringar.

Not 13 Skatt

	2008	2007
Nedan anges de poster som ingår i skattekostnaden		
Koncernens resultaträkning		
<i>Aktuell inkomstskatt</i>		
Aktuell inkomstskatt avseende året	0	-5
Skatt hänförlig till tidigare år	0	67
<i>Uppskjuten inkomstskatt</i>		
Uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag	12	272
Uppskjuten skatt till följd av reduktion av skattesats	-10	-
Uppskjuten skatt avseende förändring av temporära skillnader	5	10
Skattekostnad redovisad i resultaträkningen	7	344
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	163	982
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 28% <i>Skatteeffekt av:</i>	-46	-275
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	197	233
Redovisat underskottsavdrag från tidigare år	-	320
Effekt av reduktion av skattesats	-11	-
Ej aktiverat underskottsavdrag	-129	-
Ändring av taxeringar 2005–2008	0	67
Övriga icke skattepliktiga intäkter	0	1
Ej avdragsgilla kostnader	-4	-4
Övrigt	0	2
Bolagets effektiva skattekostnad 4,55% (35,0%)	7	344
Uppskjuten skatt den 31 december avser följande:		
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>		
Fastigheter	-	-3
Immateriella tillgångar	-33	-27
Pensioner	0	-2
Obeskattade reserver	-	-1
Uppskjuten skatteskuld, brutto	-33	-33
<i>Uppskjuten skattefordran</i>		
Avsättning till pensioner	13	12
Andel i handelsbolag	3	3
Underskottsavdrag	201	200
Uppskjuten skattefordran, brutto	217	215
Netto uppskjuten skattefordran	184	182

Det är nettot av den uppskjutna skatteskulden och skattefordran som redovisas i balansräkningen.

Koncernens underskottsavdrag i Sverige uppgick per 31 december 2008 till 1 036 MSEK (714). Uppskjuten skattefordran om 201 MSEK redovisas i balansräkningen avseende underskottsavdrag om 759 MSEK. Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skattefordringar och skulder på temporära skillnader.

Not 14 Resultat per aktie före och efter utspädning

Samtliga aktier, såväl stam- som C-aktier, har samma rösträtt. Medan stamaktierna har oinskränkt rätt till utdelning beslutad vid bolagsstämma saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. Sådan rätt kan tidigast år 2016 tillkomma C-aktierna. C-aktierna medför dock rätt till vinstutdelning genom sakutdelning i form av aktier eller annan andel i ICA AB eller i nuvarande eller blivande dotterföretag eller intresseföretag i ICA AB-koncernen eller företag som kan komma att överta verksamheten som bedrivs eller som kan komma att bedrivas inom ICA AB-koncernen. C-aktierna, som består av 51 procent av aktierna, innehas av ICA-handlarnas Förbund.

Aktie av serie C kan omvandlas (konverteras) till stamaktie från och med år 2016. Under 2008 har Hakon Invest återköpt 97 100 stamaktier för att täcka 2007 års optionsprogram. Stamaktier och C-aktier har lika del i resultat per aktie.

Resultat per aktie före utspädning för stamaktier och C-aktier beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året. Potentiella stamaktier som ger upphov till utspädning saknas år 2008.

Tabellerna nedan visar de resultat och det antal aktier som används vid beräkningen av resultat per aktie för stamaktier:

	2008	2007
Nettoresultat som tillkommer innehavarna av stamaktier och C-aktier, MSEK	187	1 334
Vägt genomsnitt av antalet aktier före utspädning, tusental	160 713	160 813
Vägt genomsnitt av antalet aktier efter utspädning, tusental	160 713	160 813

Inga övriga transaktioner med stamaktier eller potentiella stamaktier har ägt rum under perioden från balansdagen och till dagen för upprättandet av dessa finansiella rapporter.

Not 15 Immateriella tillgångar

	Goodwill		Varumärke		Övriga immateriella tillgångar	
	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31
Ingående anskaffningsvärde	279	101	102	22	22	15
Årets förändringar						
– Investeringar	24	178	10	38	4	7
– Tillgångar i förvärvad verksamhet	1			42		
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	304	279	112	102	26	22
Ingående avskrivningar					-5	-2
Årets förändringar						
– Avskrivning					-4	-3
Utgående ackumulerade avskrivningar	0	0	0	0	-9	-5
Utgående bokfört värde	304	279	112	102	17	17

Förvärvad goodwill och varumärke med obestämbar livslängd har allokerats till två olika kassagenererade enheter, Förlagsverksamhet respektive Vitvaruverksamhet, som också utgör rapporterade segment.

Not 15 Forts.

Redovisat värde av goodwill och varumärke som är allokerade till kassagenererande enheter

	Goodwill		Varumärke	
	2008-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2007-12-31
Förlagsverksamhet	214	189	70	60
Vitvaruverksamhet	90	90	42	42
	304	279	112	102

Förlagsverksamhet

Under året har Hakon Invests helägda dotterbolag Forma Publishing Group (Forma) förvärvat Tidningsförlaget 11097 AB, Hälsa & Helhet Förlags AB samt Energica Förlag AB. Förlagsverksamheten för tidningar, magasin och andra publikationer är fullt integrerad och är den kassagenererande enhet i Forma till vilken de immateriella värdena hänförs. Återvinningsvärdet för de immateriella tillgångarna har bedömts på basis av nyttjandevärdet vilket översteg bokfört värde. Nuvärdet har beräknats på det framtida kassaflödet från den kassagenererande enheten. Det framtida kassaflödet har beräknats med utgångspunkt från företagsledningens prognoser för en treårsperiod.

De viktigaste antagandena i treårsplanerna och de metoder som använts för att skatta värdena är följande:

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden
Tillväxt	Totala efterfrågan av tidskrifter och böcker följer den privata konsumtionsökningen. Totala antalet tidskrifter sjunker historiskt, medan uppdrags-tidningar ökar.
Personalkostnader	Prognosen för personalkostnader följer den allmänna löneutvecklingen och kostnadsökningen är beräknad på den allmänna inflationen.
Tryckkostnader	Generellt finns en överkapacitet på marknaden. Prisökningen följer BNP.

Återvinningsvärdet för förlagsverksamheten överstiger det redovisade värdet med bred marginal. De värden som använts i nyttjandevärdeberäkningarna är följande:

Variabel	Antaget värde
Marknadstillväxt	Långsiktig tillväxt = 2 procent
Diskonteringsränta	13 procent före skatt

Företagsledningen bedömer att möjliga förändringar i tillväxt, personalkostnader och tryckkostnader, om än viktiga variabler i beräkningarna, inte skulle kunna få så stora effekter att återvinningsvärdet reduceras till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

Vitvaruverksamhet

Under året har Hakon Invests helägda dotterbolag Hemmabutikerna Intressenter AB förvärvat ytterligare cirka 29 procent i Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB (HUAB), vilket innebär att Hakon vid utgången av året äger 89 procent av aktierna i HUAB. Vitvaruverksamheten är den kassagenererande enhet som de immateriella värdena hänförs till. Återvinningsvärdet för de immateriella tillgångarna har bedömts på basis av nyttjandevärdet vilket översteg bokfört värde. Nuvärdet har beräknats på det framtida kassaflödet från den kassagenererande enheten. Det framtida kassaflödet har beräknats med utgångspunkt från företagsledningens prognoser för en femårsperiod. De viktigaste antagandena i femårsplanerna och de metoder som använts för att skatta värdena är följande:

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden
Tillväxt	Totala efterfrågan av vitvaror följer den privata konsumtionsökningen. Hemmets ökade betydelse och intresset för inredning och design har gynnat vitvarubranschen de senaste åren.
Personalkostnader	Prognosen för personalkostnader följer den allmänna löneutvecklingen och kostnadsökningen är beräknad på den allmänna inflationen.
Marknad	Ytterligare polarisering mot premium respektive lågprissegmentet.

Återvinningsvärdet för vitvaruverksamheten överstiger det redovisade värdet. De värden som använts i nyttjandevärdeberäkningarna är följande:

Variabel	Antaget värde
Marknadstillväxt	Långsiktig tillväxt = 3 procent
Diskonteringsränta	13 procent före skatt

Företagsledningen bedömer att möjliga förändringar i tillväxt, personalkostnader och marknad, om än viktiga variabler i beräkningarna, inte skulle kunna få så stora effekter att återvinningsvärdet reduceras till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

Not 16 Byggnader och mark

	2008-12-31	2007-12-31
Byggnader		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	2	43
– Tillgångar i förvärvad verksamhet	–	13
– Försäljningar och utrangeringar	–2	–54
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	0	2
Ingående ackumulerade avskrivningar	0	–4
– Ingående ackumulerade avskrivningar i förvärvad verksamhet	–	1
– Försäljningar och utrangeringar	–	4
– Avskrivningar	–	–1
Utgående ackumulerade avskrivningar	0	0
Utgående bokfört värde	0	2
Taxeringsvärde för byggnad i Sverige	–	–
Mark		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3	1
– Tillgångar i förvärvad verksamhet	–	3
– Inköp	–	2
– Försäljningar och utrangeringar	–3	–3
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	0	3
Utgående bokfört värde	0	3
Taxeringsvärden för mark i Sverige	–	–

Not 17 Inventarier

	2008-12-31	2007-12-31			
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	103	62	Ingående ackumulerade avskrivningar	-70	-42
- Inköp	14	17	- Ingående ackumulerade avskrivningar i förvärvad verksamhet	0	-19
- Tillgångar i förvärvad verksamhet	0	31	- Försäljningar och utrangeringar	11	3
- Försäljningar och utrangeringar	-14	-7	- Avskrivningar	-13	-12
- Valutakursdifferenser	1	0	- Valutakursdifferenser	0	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	104	103	Utgående ackumulerade avskrivningar	-72	-70
			Utgående bokfört värde	32	33

Not 18 Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
2008				
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	113	-		113
Kundfordringar och övriga fordringar	-	181		181
Fordringar hos företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-	10		10
Övriga kortfristiga fordringar	-	60		60
Kortfristiga placeringar	1 323	-		1 323
Likvida medel	-	172		172
Summa finansiella tillgångar	1 436	423		1 859
Långfristiga räntebärande lån			39	39
Leverantörsskulder och övriga skulder			88	88
Kortfristiga räntebärande lån			5	5
Övriga kortfristiga skulder			47	47
Summa finansiella skulder			179	179
2007				
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	2	-		2
Kundfordringar och övriga fordringar	-	195		195
Fordringar hos koncernföretag	-	1		1
Övriga kortfristiga fordringar	-	28		28
Kortfristiga placeringar	2 011	-		2 011
Likvida medel	-	281		281
Summa finansiella tillgångar	2 013	505		2 518
Långfristiga räntebärande lån			74	74
Leverantörsskulder och övriga skulder			102	102
Skulder till företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden			2	2
Kortfristiga räntebärande lån			5	5
Övriga kortfristiga skulder			56	56
Summa finansiella skulder			239	239

Redovisade värden överensstämmer med verkligt värde. För kundfordringar, leverantörsskulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer verkligt värde med redovisat värde.

Not 19 Varulager

	2008-12-31	2007-12-31
Färdiga varor	158	180
Summa	158	180

Varulagret består av vitvaror 53 MSEK (75) och böcker 105 MSEK (105).

Not 20 Osäkra fordringar

	2008-12-31	2007-12-31
Avsättning vid årets början	-1	-2
Reservering för befarade förluster	0	-1
Konstaterade förluster	0	2
Avsättningar vid årets slut	-1	-1

Not 21 Transaktioner med närstående

	Försäljning		Inköp		Fordran		Skuld	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
ICA-handlarnas Förbund						1		
ICA-handlarnas Förbund AB	0	2		0		0		
ICA-handlarnas Förbund Finans AB								
ICA AB	90	75	2	3	10	0		2
Kjell & Co Elektronik AB		0						
Cervera AB	0							
inkClub Development AB								
Hemtex AB								
Summa	90	77	2	3	10	1	0	2

ICA-handlarnas Förbund

ICA-handlarnas Förbund äger 67 procent av aktierna i Hakon Invest AB.

ICA-handlarnas Förbund AB

ICA-handlarnas Förbund äger 100 procent av ICA-handlarnas Förbund AB.

ICA-handlarnas Förbund Finans AB

ICA-handlarnas Förbund äger 100 procent av ICA-handlarnas Förbund Finans AB.

ICA AB

Hakon Invest äger 40 procent av ICA AB.

Kjell & Co Elektronik AB

Kjell & Co Intressenter AB äger 50 procent av Kjell & Co Elektronik AB. Kjell & Co Intressenter ägs till 100 procent av Hakon Invest AB.

Cervera AB

Cervera Intressenter AB äger 48 procent av Cervera AB. Cervera Intressenter AB ägs till 100 procent av Hakon Invest AB.

inkClub Development AB

inkClub Intressenter AB äger 50 procent av inkClub Development AB. inkClub Intressenter AB ägs till 100 procent av Hakon Invest AB.

Hemtex AB

Hakon Invest äger 26,4 procent av Hemtex AB.

För information om förmåner till ledande befattningshavare se not 7.

Not 22 Förutbetalda kostnader

	2008-12-31	2007-12-31
Produktions- och distributionskostnader	9	8
Marknadsföringskostnader	4	7
Hyror	9	8
Övriga förutbetalda kostnader	7	10
Summa	29	33

Not 23 Kortfristiga placeringar

	2008-12-31	2007-12-31
Fördelning av kortfristiga placeringar		
Aktier	179	587
Hedgefonder	353	802
Räntebärande papper	714	550
Ahold-aktier	77	72
Bokfört värde	1 323	2 011
Likvida medel	172	281
Summa kortfristiga placeringar och likvida medel	1 495	2 292

Finansiella placeringar under extern förvaltning uppgick den 31 december 2008 till 1 092 MSEK och placeringar under egen förvaltning till 403 MSEK. Placeringarna fördelade sig vid utgången av 2008 på 17 procent aktier, 48 procent räntebärande värdepapper, 24 procent hedgefonder och 11 procent likvida medel. Aktieinnehavet hänför sig till största del till aktier i Ahold (800 000 aktier). Värdet av Ahold-aktierna uppgick per den 31 december 2008 till 77 MSEK. Hedgefondinnehavet hänför sig till hedgefonderna Prisma, Topach och Indecap Guide. Posterna är värderade till verkligt värde över resultaträkningen. För att fastställa verkligt värde har officiella marknadsnoteringar använts.

Not 24 Likvida medel

Likvida medel består av kassa och bankmedel om 172 MSEK (220) och kortfristiga placeringar med en ursprunglig löptid på mindre än tre månader 0 MSEK (61).

Outnyttjade checkkrediter per 2008-12-31 uppgick till 160 MSEK (132).

I kassaflödesanalysen för koncernen ingår likvida medel vid slutet av året till:

	2008	2007
Kassa, bank	172	220
Kortfristiga placeringar (löptid högst 3 månader)	0	61
Summa	172	281

Not 25 Eget kapital**Aktiekapital, antal aktier i tusental**

	2008-12-31	2007-12-31
Stamaktier om 2,50 kr per aktie	78 849	78 849
C-aktier om 2,50 kr per aktie	82 068	82 068
Summa	160 917	160 917

Aktierna har samma kvotvärde (2,50 SEK) och lika rösträtt.

Aktiekapitalet uppgår till 402 294 KSEK.

Under året har Hakon Invest återköpt 97 100 stamaktier för att täcka 2007 års optionsprogram.

Totalt uppgår innehav av egna aktier till 225 300 stamaktier (128 200) efter gjorda återköp.

Beträffande information om incitamentsprogram, se not 7.

Reserver

	2008-12-31	2007-12-31
Säkringsreserv	26	6
Omvärderingsreserv	199	199
Omräkningsreserv	272	259
Summa	497	464

Säkringsreserv

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

Omvärderingsreserv

Omvärderingsreserven innefattar värdeförändringar hänförliga till materiella och immateriella anläggningstillgångar. Vid stegvisa rörelseförvärv redovisas omvärderingen av redan tidigare ägd andel av tillgångarna i omvärderingsreserven. Omvärderingen av tidigare ägd andel av tillgångarna i Rimi Baltic AB redovisas som omvärderingsreserv inom eget kapital i jämförelseåret.

Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras.

Utdelning

Stamaktierna har oinskränkt rätt till utdelning beslutad vid bolagsstämma medan C-aktierna (som utgör 51 procent av totalt antal aktier och innehas av ICA-handlarnas Förbund) saknar rätt till kontant vinstutdelning. Sådan rätt kan tidigast år 2016 tillkomma C-aktierna. C-aktierna medför dock rätt till vinstutdelning genom sakutdelning i form av aktier eller annan andel i ICA AB eller i nuvarande eller blivande dotterföretag eller intresseföretag i ICA AB-koncernen eller i företag som kan komma att överta verksamheten som bedrivs eller som kan komma att bedrivas inom ICA AB-koncernen. Hakon Invest har som mål att utdelningsgraden normalt ska uppgå till minst 50 procent av moderbolagets resultat efter skatt. 100 procent av utdelningen delas ut till 49 procent av aktierna eftersom innehavare till C-aktier ej är berättigade till kontant vinstutdelning. Policyn förutsätter att bolagets ställning och likviditet medger att utdelning kan lämnas i nämnd omfattning.

Förvaltning av koncernens kapital

Koncernens förvaldade kapital utgörs av eget kapital. Koncernens mål för förvaltningen av kapitalet är att möjliggöra god tillväxt av verksamheten samt att det ska finnas en beredskap att tillvarata affärsmöjligheter.

Betald och föreslagen utdelning

<i>Beslutad och utbetald under året:</i>	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning för 2007: 6,00 SEK/aktie	472
<i>Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2009:</i>	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning för 2008: 5,00 SEK/aktie	393

ICA-handlarnas Förbund äger 82 067 892 C-aktier, som inte har rätt till kontant vinstutdelning. Styrelsen för Hakon Invest AB har beslutat att föreslå årsstämman den 22 april 2009 en ordinarie utdelning på 5,00 SEK. Se även not 14; Resultat per aktie beträffande utdelningsregler i bolagsordningen.

Not 26 Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser

Hakon Invest gör avsättning i egen balansräkning i enlighet med PRI-systemet. Åtagandena är försäkrade genom FPG. För ITP-planen tillämpar bolaget så kallad tiotaggarlösningar med frilagda premier. Åtaganden utöver PRI och ITP har försäkrats genom bland annat kapitalförsäkringar.

Redovisad pensionskostnad

	2008-12-31	2007-12-31
ITP-planen		
<i>Förmånsbestämda planer:</i>		
Kostnad avseende tjänstgöring under innevarande år	4	4
Aktuariell vinst/förlust	11	3
Effekter av reduceringar och regleringar	0	0
Räntekostnad	7	6
Summa kostnad för förmånsbestämda planer	22	13
Kostnad avgiftsbestämda planer	33	26
Summa pensionskostnader	55	39

Förändring av pensionsförpliktelse

Förpliktelsens nuvärde vid periodens början	134	126
Förmåner intjänade under perioden	4	4
Avgångspensioner	1	–
Pensionsutbetalningar	–5	–5
Överlättna förmåner	–1	–
Ränta	8	6
Aktuariell vinst (–)/förlust(+)	10	3

Utgående balans nuvärde pensionsförpliktelse	151	134
---	------------	------------

Förändring av förvaltningstillgångarna

Förvaltningstillgångarna vid periodens början	6	4
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	2	2
Överlättna förvaltningstillgångar	–1	–
Aktuariell vinst (–)/förlust(+)	–1	0

Utgående balans, förvaltningstillgångarna	6	6
--	----------	----------

Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna	0	0
--	---	---

Antaganden för aktuariella beräkningar:

Diskonteringsränta	5%	5,5%
Framtida årliga löneökningar	3%	3%
Framtida årliga pensionsökningar	2%	2%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	0%	7%

Avsättningar redovisade i balansräkningen

	2008	2007	2006
Nuvärde av förmånsbestämda pensioner	151	134	126
Förvaltningstillgångar	–6	–6	–4
Avsättningar vid årets slut	145	128	122
Varav:			
Långfristig del	139	123	117
Kortfristig del	6	5	5
Erfarenhetsbaserade justeringar för förpliktelsen	0	2	2
Erfarenhetsbaserade justeringar för förvaltningstillgångarna	0	0	0

Övriga pensionsutfästelser

Övriga pensionsutfästelser utbetalas med belopp som motsvarar värdet av medel i pantförskriven kapitalförsäkring. Kapitalvärdet av utfästelsen uppgår per 2008-12-31 till 40 MSEK (41), vilket således motsvarar kapitalförsäkringens värde.

Not 27 Leverantörsskulder och övriga skulder

	2008-12-31	2007-12-31
Leverantörsskulder	88	102
Upplupna semesterlöner	32	31
Upplupna sociala avgifter	11	11
Royaltyskuld	1	2
Upplupen personalbonus	–	7
Upplupen medlemsbonus	18	36
Upplupna hyreskostnader	5	0
Upplupna annonskostnader	1	11
Upplupna förvärvskostnader	1	5
Övriga upplupna kostnader	23	22
Summa	180	227

Not 28 Räntebärande lån

	2008-12-31	2007-12-31
Långfristiga skulder		
Banklån	39	48
Checkräkningskredit	0	26
Summa	39	74
Kortfristiga skulder		
Kortfristig del av banklån	5	5
Summa	5	5

Villkor och återbetalningstider

Långivande bank är Nordea Bank AB (publ). Räntebindningstiden är tre månader och löper med en räntesats om stibor 1 och en marginal om 3,0 procent. 16 MSEK av ovanstående banklån amorteras med 5,4 MSEK årligen. Banklånet har slutförfalloår 2011.

Not 29 Eventualförpliktelser och ställda säkerheter

	2008-12-31	2007-12-31
Försäkringsbolaget Pensionsgaranti/borgen	3	3
Borgen intressebolag	3	3
Summa	6	6

Operationella leasingavtal – koncernen som leasetagare

Framtida minimileaseavgifter att betala enligt operationella leasingavtal uppgår till:

Årets kostnad	46	22
Inom ett år	37	15
Efter ett år men inom fem år	99	34
Efter fem år	5	12
Summa	141	61

De operationella leasingavtal som specificeras ovan är lokalyr, hyra kontorsmaskiner och hyra bilar. Hakon Invests andel av joint venture-bolaget ICA:s totala investeringsåtaganden uppgår till 136 MSEK.

Ställda säkerheter

	2008-12-31	2007-12-31
Kapitalförsäkringar pantförskrivna till säkerhet för pensionsåtagande	40	41
Summa	40	41

Not 30 Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	2008-12-31	2007-12-31
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar	18	16
Värdering till verkligt värde	532	–44
Ej betalda ränteintäkter	–12	–6
Förändring av avsättningar	16	15
Realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar	0	–2
Andelar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	–705	–832
Summa	–151	–853

Not 31 Händelser efter rapportperiodens utgång

Den 12 januari 2009 förvärvade Hakon Invest 33 procent av aktierna i Cervera AB, vilket innebär att ägandet ökade från 48 till 81 procent. För de tillkommande aktierna betalade Hakon Invest 30 MSEK kontant. Hakon Invest avser att sälja vidare upp till 5 procent av aktierna, på samma villkor, till övriga aktieägare.

Från och med första kvartalet 2009 kommer Cervera att redovisas som ett dotterbolag i Hakon Invest-koncernen. Arbetet med förvärvsanalyserna har påbörjats och kommer att presenteras i delårsrapporten för januari – mars 2009.

Styrelsen för ICA föreslår att utdelningsgraden för 2008 ska uppgå till 50 procent (50) av ICA-koncernens resultat för året.

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	not	2008	2007
Intäkter		–	–
Rörelsens kostnader			
Administrationskostnader	3,4,5	–52	–64
Rörelseresultat		–52	–64
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i joint ventures	6	434	383
Resultat från andelar i intresseföretag	13	–174	–
Finansiella intäkter	7	101	208
Finansiella kostnader	8	–1	–23
Förändring verkligt värde finansiella instrument	9	–359	44
Summa resultat från finansiella investeringar		1	612
Resultat efter finansiella poster		–51	548
Bokslutsdispositioner		0	70
Resultat före skatt		–51	618
Skatt	10	–6	320
Årets resultat		–57	938

Moderbolagets balansräkning

TILLGÅNGAR

MSEK	not	2008-12-31	2007-12-31
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	11	206	206
Andelar i joint ventures	12	2 960	2 960
Andelar i intresseföretag	13	113	–
Uppskjuten skattefordran	10	196	209
Övriga långfristiga fordringar	14	40	41
Långfristiga fordringar koncernföretag	15	864	802
Summa finansiella anläggningstillgångar		4 379	4 218
Summa anläggningstillgångar		4 379	4 218
Omsättningstillgångar	16		
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag		41	6
Övriga kortfristiga fordringar		51	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2	2
Summa kortfristiga fordringar		94	8
Kortfristiga placeringar	16		
Värdepapper i särskild förvaltning	17	1 246	1 938
Övriga aktier	18	77	72
Summa kortfristiga placeringar		1 323	2 010
Kassa och bank		142	227
Summa omsättningstillgångar		1 559	2 245
SUMMA TILLGÅNGAR		5 938	6 463

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	not	2008-12-31	2007-12-31
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		402	402
Reservfond		2 772	2 772
Summa bundet eget kapital		3 174	3 174
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		2 755	2 280
Årets resultat		-57	938
Summa fritt eget kapital		2 698	3 218
Summa eget kapital		5 872	6 392
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	19	43	44
Summa avsättningar		43	44
Kortfristiga skulder	16		
Leverantörsskulder		5	2
Övriga kortfristiga skulder		13	12
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	5	13
Summa kortfristiga skulder		23	27
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		5 938	6 463
Ställda säkerheter	21	40	41
Ansvarsförbindelser	22	218	202

Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Belopp vid årets ingång 2007-01-01	402	2 772	2 393	335	5 902
Disposition av föregående års resultat			335	-335	0
Utdelning			-433		-433
Återköp aktier			-18		-18
Övrigt			3		3
Årets resultat				938	938
Eget kapital 2007-12-31/2008-01-01	402	2 772	2 280	938	6 392
Disposition av föregående års resultat			938	-938	0
Utdelning			-472		-472
Återköp aktier			-13		-13
Övrigt			2		2
Koncernbidrag			27		27
Skatteeffekt av koncernbidrag			-7		-7
Årets resultat				-57	-57
Belopp vid årets utgång 2008-12-31	402	2 772	2 755	-57	5 872

Aktiekapitalet utgörs av 78 849 544 stamaktier samt 82 067 892 C-aktier, envar med ett kvotvärde på 2,50 SEK per aktie. Samtliga aktieslag har samma röstvärde.

Totalt uppgår innehav av egna aktier till 225 300 stamaktier (128 200) efter gjorda återköp.

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	not	2008	2007
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		-51	548
Justering för poster som ej påverkar kassaflödet	23	522	-48
		471	500
Betald inkomstskatt		0	41
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringen av rörelsekapitalet		471	541
Förändring av rörelsekapital			
Fordringar		-6	115
Skulder		-3	1
Kassaflöde från den löpande verksamheten		462	657
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		0	-1
Investeringar i finansiella tillgångar		-481	-541
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar		417	301
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-64	-241
Finansieringsverksamheten			
Erhållet aktieägartillskott		1	1
Återköp av egna aktier		-12	-16
Utbetald utdelning		-472	-433
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-483	-448
Årets kassaflöde		-85	-32
Likvida medel vid årets början		227	259
Likvida medel vid årets slut		142	227

Moderbolagets noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Moderbolagets årsredovisning är upprättad i enlighet med svensk lag och med tillämpning av RFR 2.1 (Redovisning för juridiska personer). Detta innebär att moderbolaget ska följa IFRS så långt det är möjligt. Koncernens redovisningsprinciper framgår av not 1 i avsnittet Koncernens redovisning. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens redovisningsprinciper föranleds av begränsningar i möjligheten att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

Samtliga belopp i årsredovisningen redovisas i miljoner kronor (MSEK) förutom i de fall där beloppen är av mindre storlek och istället redovisas i annan form för att ge en mer förklarande bild av verkligheten.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

I Sverige omfattas samtliga anställda av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal vilket innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna tryggas genom avsättningar i balansräkningen och genom pensionspremier. Pensionsförpliktelserna beräknas årligen, per balansdagen, enligt de försäkringstekniska grunder som fastställs i FPG/PRI-systemet och av Finansinspektionen.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med uttalandet från redovisningsrådets Akutgrupp. Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnas i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot eget kapital. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos motägaren och aktiveras som aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

Intresseföretag och joint ventures

Andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolagets resultat- och balansräkning enligt anskaffningsvärdealternativet till värdet per balansdagen efter nedskrivning av anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas andelar i intressebolag och joint ventures enligt kapitalandelsmetoden alternativt till verkligt värde i enlighet med IAS 28 punkt 1.

Not 2 Finansiella risker

I Hakon Invests verksamhet uppkommer exponeringar främst för valutarisk, ränterisk, likviditetsrisk, kreditrisk samt aktiekursrisk. För mer information om finansiella risker se not 2, i avsnittet Koncernens redovisning.

Not 3 Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter

	2008	2007
Medelantal anställda, med fördelning på kvinnor och män har uppgått till:		
Kvinnor	6	5
Män	8	8
Totalt	14	13

MSEK	2008	2007
Löner och ersättningar har uppgått till:		
Styrelse och verkställande direktör	3	5
Övriga anställda	13	17
Totala löner och ersättningar	16	22
Sociala avgifter enligt lag och avtal	7	10
Pensionskostnader	10	8
Totala sociala avgifter och pensionskostnader	17	18
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	33	40

Till styrelsens ordförande har under året utgått ett arvode av 600 KSEK (575). Av pensionsbeloppet avser 2 528 KSEK (2 440) gruppen styrelse och vd.

Lön till bolagets verkställande direktör har under året uppgått till 1 235 KSEK. Med verkställande direktören har avtalats om en bruttolöneram på 5,2 (4,7) MSEK per år. Ramen innefattar semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra kostnader i form av bil m.m. Pensionsåldern är 65 år. Uppsägningstiden är sex månader under vilken tid bruttolöneramen disponeras med 1/12 per månad. Bonus har inte utgått under 2008.

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare

	Antal per 2008-12-31	Varav män, %	Antal per 2007-12-31	Varav män, %
Styrelseledamöter	7	86	7	86
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	4	100	5	100

Sjukfrånvaro

Total sjukfrånvaro är 0,82 procent (0,58 procent). Uppgifter per grupp redovisas ej p.g.a undantagsregeln i lagstiftningen som säger att uppgiften inte ska lämnas om antalet anställda i gruppen är högst tio eller om uppgiften kan hänföras till enskild individ.

Not 4 Avskrivningar

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar uppgår till 184 KSEK (81).

Not 5 Ersättning till revisorerna

	2008	2007
Ernst & Young, revisionsuppdrag	1	1
Ernst & Young, övriga uppdrag	0	0
Summa	1	1

Övriga uppdrag avser främst konsultationer i samband med förvärv.

Not 6 Resultat från andelar i joint ventures

	2008	2007
Utdelning	434	383
Summa	434	383

Not 7 Finansiella intäkter

	2008	2007
Utdelningar	55	42
Ränteintäkter	30	31
Ränteintäkter från koncernbolag	4	1
Valutakursdifferenser	12	12
Övriga finansiella intäkter ¹⁾	–	122
Summa	101	208

1) Avser utbetalning från förlikningsfonden som inrättades i samband med uppgörelsen i grupptalan mot nederländska Royal Ahold i USA.

Not 8 Finansiella kostnader

	2008	2007
Räntekostnader	0	0
Valutakursdifferenser	–1	–23
Summa	–1	–23

Not 9 Förändring verkligt värde finansiella instrument

	2008	2007
Långfristiga värdepappersinnehav	–132	–
Kortfristiga placeringar	–227	44
Summa	–359	44

Not 10 Skatt

	2008	2007
Nedan anges de poster som ingår i skattekostnaden		

Resultaträkning

<i>Aktuell inkomstskatt</i>		
Aktuell inkomstskatt avseende året	–	–
Skatt hänförlig till tidigare år	–	67
<i>Uppskjuten inkomstskatt</i>		
Uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag	–	253
Uppskjuten skatt till följd av reduktion av skattesats	–13	–
Uppskjuten skatt avseende förändring av temporära skillnader	0	–
Skatteeffekt koncernbidrag	7	–

Skattekostnad/intäkt (–/+) redovisad i resultaträkningen

	–6	320
--	-----------	------------

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	–51	618
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 28%	14	–173
<i>Skatteeffekt av:</i>		
Redovisat underskottsavdrag från tidigare år	–	320
Effekt av reduktion av skattesats	–13	–
Ej aktiverade underskottsavdrag	–126	–
Ändring av taxeringar 2005–2007	–	67
Utdelning	121	107
Övriga icke skattepliktiga intäkter	0	0
Ej avdragsgilla kostnader	–2	–1
Övrigt	0	0

Bolagets effektiva skattekostnad		
–11,7% (51,7%)	–6	320

Uppskjuten skatt den 31 december avser följande:

<i>Uppskjuten skattefordran</i>		
Underskottsavdrag	185	197
Avsättning till pensioner	11	12
Uppskjuten skattefordran	196	209

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per 31 december 2008 till 981 MSEK (704). Uppskjuten skattefordran om 185 MSEK redovisas i balansräkningen avseende underskottsavdrag om 704 MSEK.

Not 11 Andelar i koncernföretag

	Org. nr	Säte	Antal aktier	Kapital och röster, %	Nominellt värde	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
Forma Publishing Group AB	556045-0297	Västerås	30 000	100	30	200	200
Kjell & Co Intressenter AB	556703-2924	Solna		100		1	1
Hemmabutikerna Intressenter AB	556720-3210	Solna		100		0	0
Cervera Intressenter AB	556720-9563	Solna		100		0	0
inkClub Intressenter AB	556720-3467	Solna		100		5	5
Hakon Invest Förvärvsbolag 2 AB	556720-3608	Solna		100		0	0

Dotterföretag till Forma Publishing Group AB

Idé-förlaget i Västerås AB	556306-7783	Västerås		100	
HB Tapplinan	969632-5050	Stockholm		100	
Tidskriften Hus & Hem AB	556609-2010	Västerås		100	
Idé & Mediaproduktion i Västerås AB	556279-4940	Västerås		100	
ICA Kuriren AB	556609-2234	Västerås		100	
ICA Förlaget Annonsservice AB	556351-2531	Västerås		100	
ICA Facktidningar AB	556372-6529	Västerås		100	
ICA Bokförlag AB	556071-2241	Västerås		100	
Bokklubben Hemma AB	556586-2363	Västerås		100	
Tidningsförlaget 1 1097 AB	556759-0731	Stockholm		100	
Hälsa & Helhet Förlags AB	556485-3611	Västerås		100	
Energica Förlag AB	556765-4560	Västerås		100	

Not 11 Forts.

	Org. nr	Säte	Antal aktier	Kapital och röster, %	Nominellt värde	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
Forma Publishing Group OY	0503546-4	Helsingfors		100			
Forma Publishing International OY	1510258-7	Helsingfors		100			
Forma Media AS, Tallinn	10555124	Tallinn		100			
Forma Media SIA, Riga	40003484906	Riga		100			
Off The Wall AB (OTW AB)	556654-6387	Stockholm		100			
Off The Wall Media Production & Consulting AB	556531-5131	Stockholm		100			
Off The Wall Publishing AB	556567-9841	Stockholm		100			
Off The Wall Entertainment Television AB	556574-4843	Stockholm		100			
Off The Wall Sport Television AB	556596-0969	Stockholm		100			
Off The Wall Sportproduction AB	556598-1759	Stockholm		100			
Off The Wall Interactive AB	556742-3693	Stockholm		100			
Dotterföretag till Hemmabutikerna Intressenter AB							
Hemmabutikerna i Sverige Utveckling AB	556695-8673	Solna		89			
Hemmabutikerna i Sverige AB	556518-8705	Solna		89			
Dala Hemma AB	556103-7929	Täby		89			
Hemmabutikerna i Syd AB	556544-2455	Stockholm		89			
MSEK						2008-12-31	2007-12-31
Anskaffningsvärde						206	206

Not 12 Andelar i joint ventures

	2008-12-31	2007-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 960	2 960
Utgående anskaffningsvärden	2 960	2 960

	Antal	Nominellt värde	Andel %	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
ICA AB	2 000 000	200	40,0	2 960	2 960

Ägarandelen ovan anger röstandelen som överensstämmer med kapitalandelen, dock finns ett aktieägaravtal mellan parterna (Hakon Invest och Ahold) som innebär att de har ett gemensamt bestämmande inflytande. Avtalet löper till utgången av år 2040. I aktieägaravtalet framgår att förköpsrätt gäller mellan parterna till marknadspris vid aktieöverlåtelse. Överlåtelser får bara ske till part som inträder i aktieägaravtalet. Vidare kan på begäran av part och vid vissa avtalade situationer rörande företagsförvärv och vid en allvarlig finansiell situation för ICA-koncernen är parterna sedan slutet av 2004 och under en period om högst fem år därefter förpliktigade att proportionerligt mot ägarandelen till ICA AB genom teckning av aktier i nyemission tillskjuta kapital. För Hakon Invest uppgår det till högst 720 MSEK. Ingen av parterna har aktualiserat frågan om sådan nyemission och inte heller är sådan fråga föremål för diskussion mellan parterna eller i ICA AB:s styrelse. Sannolikheten för att detta villkorade åtagande ska aktualiseras bedöms som ytterst liten.

	Org.nr	Säte
ICA AB	556582-1559	Stockholm

Not 13 Andelar i intresseföretag

	2008-12-31	2007-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	–	–
– Hemtex, verkligt värde vid klassificering som intresseföretag	287	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	287	0
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–	–
– Årets nedskrivning	–174	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–174	
Utgående bokfört värde	113	0

Någon varaktigt nedgång bedöms inte föreligga utan nedskrivning har gjorts för att värdera innehavet till marknadsvärde vid årets utgång.

	Antal	Nominellt värde	Andel %	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
Hemtex AB	7 755 138	19	26,4	113	–

Not 14 Övriga långfristiga fordringar

	2008-12-31	2007-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	41	40
– Investering	–1	1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	40	41
Utgående bokfört värde	40	41

Varav pantförskrivna kapitalförsäkringar om 40 (41).

Not 15 Långfristiga fordringar koncernföretag

	2008-12-31	2007-12-31
Kjell & Co Intressenter AB	102	86
Hemmabutikernas Intressenter AB	152	106
Cervera Intressenter AB	90	85
Forma Publishing Group AB	90	95
inkClub Intressenter AB	430	430
Summa	864	802

Not 16 Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kund- fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
2008				
Långfristiga fordringar hos koncernföretag	–	864		864
Fordringar hos koncernföretag	–	41		41
Övriga kortfristiga fordringar	–	51		51
Kortfristiga placeringar	1 323	–		1 323
Likvida medel	–	142		142
Summa finansiella tillgångar	1 323	1 098		2 421
Leverantörsskulder och övriga skulder			5	5
Övriga kortfristiga skulder			13	13
Summa finansiella skulder			18	18

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kund- fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
2007				
Långfristiga fordringar hos koncernföretag	–	802		802
Fordringar hos koncernföretag	–	6		6
Övriga kortfristiga fordringar	–	–		–
Kortfristiga placeringar	2 010	–		2 010
Likvida medel	–	227		227
Summa finansiella tillgångar	2 010	1 035		3 045
Leverantörsskulder och övriga skulder			2	2
Övriga kortfristiga skulder			12	12
Summa finansiella skulder			14	14

Redovisade värden överensstämmer med verkligt värde. För kundfordringar, leverantörsskulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer verkligt värde med redovisat värde.

Not 17 Värdepapper i särskild förvaltning

	2008-12-31	2007-12-31
Aktier	179	587
Hedgefonder	353	801
Räntebärande papper	714	550
Bokfört värde	1 246	1 938
Marknadsvärde	1 246	1 938

För mer information om värdepapper i särskild förvaltning se avsnittet Koncernens redovisning not 2 och 23.

Not 18 Övriga aktier

Övriga aktier avser 800 000 aktier i Royal Ahold till kursen EUR 8,85 (9,47) EUR/SEK 10,9355 (9,4735).

Not 19 Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser

	2008-12-31	2007-12-31
Avsättning PRI pensioner	3	3
Avsättning övriga pensioner	40	41
Summa	43	44

Not 20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2008-12-31	2007-12-31
Upplupna semesterlöner	1	2
Upplupen optionskostnad	–	1
Upplupen personalbonus	–	7
Övriga upplupna kostnader	4	3
Summa	5	13

Not 21 Ställda säkerheter

	2008-12-31	2007-12-31
Kapitalförsäkringar pantförskrivna till säkerhet för pensionsåtagande	40	41
Summa	40	41

Not 22 Eventualförpliktelser

	2008-12-31	2007-12-31
Borgen för dotterföretag	218	202
Summa	218	202

Not 23 Övriga poster som ej påverkar kassaflödet

	2008-12-31	2007-12-31
Förändring avsättningar	1	1
Värdering till verkligt värde	533	–44
Ej betalda ränteutgifter	–12	–5
Summa	522	–48

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandards IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat, samt att förvalt-

ningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 12 mars 2009

Lars Otterbeck
Ordförande

Cecilia Daun Wennborg
Ledamot

Jan-Olle Folkesson
Ledamot

Anders Fredriksson
Ledamot

Thomas Strindeborn
Ledamot

Magnus Moberg
Ledamot

Jan Olofsson
Ledamot

Claes-Göran Sylvén
Vd

Revisionsberättelsen har avgivits den 12 mars 2009

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i Hakon Invest AB

Org.nr 556048-2837

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Hakon Invest AB för år 2008. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 59–94. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi 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 vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 12 mars 2009

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Informationstidpunkter och kontakter

Årsstämma 2009

Årsstämma i Hakon Invest AB hålls onsdagen den 22 april 2009 kl 16.00 på Grand Hôtel, Stockholm, konferenslokal Stockholm. Kallelse sker genom annonsering i dagspress. Kallelsen samt övrig information inför årsstämman finns också på www.hakoninvest.se.

Utdelning

För räkenskapsåret 2008 föreslår styrelsen årsstämman att utdelning lämnas om 5,00 SEK per stamaktie, eller totalt 393 MSEK.

Finansiell information 2009

Delårsrapport januari–mars	6 maj 2009
Delårsrapport januari–juni	19 augusti 2009
Delårsrapport januari–september	4 november 2009
Bokslutskommuniké 2009	februari 2010

Rapporterna samt övrig information från bolaget publiceras löpande på bolagets webbplats www.hakoninvest.se. Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på finansiella rapporter och övriga nyheter i elektronisk form. Finansiella rapporter och pressmeddelanden riktade till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Aktieägarkontakt

Pernilla Grennfelt, IR-chef
Tel 08-55 33 99 55
pernilla.grennfelt@hakoninvest.se

Göran Blomberg, finanschef
Tel 08-55 33 99 99
goran.blomberg@hakoninvest.se

Kontaktperson investeringsorganisationen

Stein Petter Ski, Chef Investeringar och Portföljbolag
Tel 08-55 33 99 44
stein-petter.ski@hakoninvest.se

Namnet Hakon Invest kommer från Hakon Swenson som 1917 bildade Hakonbolaget och som utgör grunden för dagens ICA AB.



PRODUKTION: HAKON INVEST OCH INTELLECTA CORPORATE. TRYCK: EKOTRYCK REDNERS, STOCKHOLM 2009.
FOTO: SVANTE REMSHAGEN, MATS LUNDQVIST. BILDBYRÅER: JOHNÉR, MATTON IMAGES, SHUTTERSTOCK.

Definitioner

Avkastning på eget kapital Periodens resultat exklusive minoritet, beräknat på rullande 12-månadersbasis, i procent av genomsnittligt eget kapital exklusive minoritet under samma period.

Avkastning på sysselsatt kapital Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader, beräknat på rullande 12-månadersbasis, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital under samma period.

Bruttomarginal Bruttoresultat i procent av intäkter.

Eget kapital per aktie Eget kapital exklusive minoritet dividerat med totalt antal utestående aktier.

Kassaflöde per aktie Periodens kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Nettomarginal Periodens resultat i procent av intäkter.

Resultat per stamaktie Periodens resultat, exklusive minoriteter, dividerat med genomsnittligt totalt antal utestående aktier.

Resultat per C-aktie Samma definition som för resultat per stamaktie, eftersom stamaktier och C-aktier berättigar till lika del i resultat och eget kapital. C-aktien ger dock inte rätt till kontant vinstdelning vilket stamaktien gör.

Rörelsemarginal Rörelseresultat i procent av intäkter.

Soliditet Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

Sysselsatt kapital Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och avsättningar.

Utdelningsgrad Utdelning i procent av periodens resultat för moderbolaget.



Hakon Invest AB (publ), Box 1508, 171 29 Solna.
Besöksadress: Svetsarvägen 12. Telefon: 08-55 33 99 00. www.hakoninvest.se