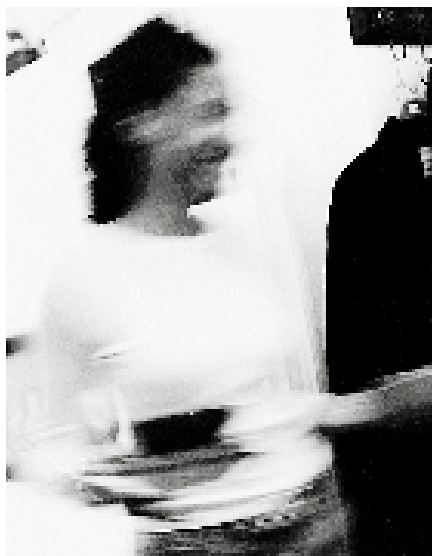




ICA är Nordens största detaljhandelsgrupp med starka varumärken som ICA och Rimi och med 3.300 butiker över hela Sverige och Norge samt i Lettland.

ICAs vision är att bli ett av norra Europas ledande detaljhandelsföretag med mat som huvudsaklig inriktning. Affärsidén är att vara kundens främsta val genom att erbjuda prisvärda varor och service med omtanke i butiker som är lokalt anpassade på olika marknader.

Kompetensen att framgångsrikt kombinera mångfald med storskalighet och effektivitet är och förblir den främsta styrkan för koncernen.

Genom utveckling av butiksroller och -kedjor, gemensamma inköp, rationell logistik samt gemensamma IT-system, kommer samordningsvinster att hämtas och konkurrenskraft och resultat att öka.

Under 1998 hade den nya ICA-koncernen inklusive Hakon Gruppen AS en omsättning på cirka 55 miljarder kronor. Medeltal anställda är 13.000.

Läsanvisningar

Sedan 1 januari 1999 äger ICA AB 100 procent av Hakon Gruppen AS. I årsredovisningen finns därför verksamheten för såväl ICA Handlarnas AB som Hakon Gruppen AS beskriven. De formella räkenskaper för 1998 som redovisas på sidorna 48-67 avser dock endast ICA AB (som under året hette ICA Handlarnas AB och ägde 45 procent av Hakon Gruppen AS).

ICA, koncernen och ICA-koncernen: ICA AB bestående av dotterbolagen ICA Handlarnas AB och Hakon Gruppen AS.

ICA Handlarnas: ICA Handlarnas AB är ICA AB:s svenska dotterbolag, exklusive butiker (se vidare om ägande av butiker sidan 10).

ICA-handlarna: De handlare som äger och driver ICA-butikerna i Sverige.

Hakon Gruppen AS: Hakon Gruppen AS är ICA AB:s norska dotterbolag inklusive egna butiker.

Hakon Gruppen: Inkluderar även franchise- och associerade butiker.

VD har ordet

Under 1998 togs många steg fram mot det nya ICA, ett ICA för 2000-talet. Beslut fattades om övergång till ett rollindelad arbetssätt i de svenska butikerna och om samgående med Hakon Gruppen. Vi har också tecknat ett ramavtal om samarbete och gemensamt ägande och drift av Statoils 1.500 bensinstationer och trafikbutiker i Danmark, Norge och Sverige. ICA AB planerar för en börsnotering av ICA under våren 2000.

Nordens största detaljhandelsgrupp

1998 blev ett mycket händelserikt och utvecklande år. Då träffade vi en överenskommelse med Stein Erik Hagen och hans familjebolag Canica om förvärv av resterande aktier i Hakon Gruppen AS per den 1 januari 1999 med likvid i ICA-aktier. ICA befäster därigenom ställningen som Nordens största detaljhandelsgrupp med fördelar för såväl aktieägare som handlare men inte minst för våra kunder. Samgåendet ger den nya koncernen en flygande start in i 2000-talet. Det är ett naturligt steg i vår tillväxtstrategi och de båda bolagen kompletterar varandra kompetensmässigt på ett mycket bra sätt.

Möjligheterna till synergier är många. Det gäller inte minst inom inköp, där vi nu kan bli ännu starkare. Förutsättningarna att samordna inköpen är stora, eftersom flertalet av våra leverantörer är gemensamma.

När det gäller utvecklingen av egna märkesvaror har vi sedan länge ett bra samarbete men detta kan utvecklas, inte minst vad gäller varumärkesstrategierna. Vidare har vi självklart stora möjligheter till långtgående samordning för både frukt & grönt och non-food som båda har en hög andel import. Utöver inköp bör också de framtida



möjligheterna till samordning och utveckling av våra kundkort nämnas. Innefattar vi även Statoil-kortet blir vi den överlägset största kundkortsaktören i Norden med möjligheter till samordning av både drift och marknadsaktiviteter.

Hakon Gruppens erfarenhet från den framgångsrika etableringen av butiker i Lettland kommer att vara mycket värdefull när vi nu skall lägga fast planerna för vår framtida tillväxt, där inte minst den baltiska marknaden självklart kommer att vara mycket intressant.

Samgåendet mellan ICA och Hakon Gruppen har mottagits mycket positivt i båda organisationerna och arbetet med samordning är redan i full gång och präglas av öppenhet och ett mycket stort engagemang. Ett antal starka skäl talar för att vi kommer att klara fusionsproblematiken bättre än många andra. Vi har levt i ett nära samarbete sedan 1992 och känner varandras organisationer väl. Vi är inte och har inte varit konkurrenter, vilket brukar vara en orsak till fusionsproblem. Vi





”Vi är på väg att skapa det nya ICA, ett ICA för 2000-talet och har mycket spännande på gång. Visst finns det möjligheter för ICA-aktien att bli mycket intressant när den introduceras på börsen.”

har också bildat en gemensam ledning som är sammansatt av operativt ansvariga i de två organisationerna för att därigenom ytterligare säkra att vi gör de synergivinster vi beräknat att göra.

Samägande med Statoil

Vid årsskiftet 1998/99 tecknade ICA ett ramavtal med norska Statoil gällande bensinstationsverksamheten i Danmark, Norge och Sverige. Avsikten är att ett nybildat bolag - Statoil Detaljhandel AS 50/50-ägt av ICA och Statoil - köper ut hela bensinstationsrörelsen i de tre nämnda länderna från Statoil. Genom det planerade förvärvet

kommer vi att få en mycket stark ställning på bensin- och trafikbutiksmarknaden i Norden.

Trafikbutikerna är det segment som har haft den högsta tillväxten inom dagligvaror under de senaste åren. Med de investeringsplaner som nu finns både inom Statoil Detaljhandel och hos konkurrenterna talar det mesta för en fortsatt hög tillväxttakt. Den goda tillgängligheten, de generösa öppettiderna tillsammans med ett bra utbud av varor och tjänster attraherar allt fler konsumenter som framför allt värdesätter bekvämligheten.

Statoils starka varumärke och stora kompetens inom drivmedel och bil-tillbehör tillsammans med vårt starka varumärke och vår detaljhandels- och dagligvarukompetens, gör det planerade nya bolaget till ett mycket slagkraftigt alternativ på trafikbutiksmarknaden. Vi bedömer möjligheterna att öka såväl dagligvaru- som non-food-försäljningen som utomordentligt goda. Adderar vi dessutom möjligheterna inom fast-food och home-entertainment (video, CD etc)

blir investeringen än mer intressant. Vi fångar också på ett mycket effektivt sätt upp de yngre konsumenterna som är överrepresenterade i detta segment.

Marknads- och resultatutvecklingen i Sverige 1998

Volymutvecklingen 1998 för dagligvaror blev i princip oförändrad trots att detaljhandeln totalt ökat cirka 5 procent i volym. ICA-butikerna utvecklades 0,5 procent bättre än branschen som helhet men vi är ändå inte riktigt nöjda. Ett antal större nyetableringar under året gjorde att vi hade högre förväntningar. Trenden från tidigare år kvarstår med en god ökning för lågpris, stormarknader och storbutiker medan de mindre och medelstora butikerna fortfarande tappar volym.

Resultat efter finansnetto i ICA Handlarnas AB för 1998 ligger i nivå med föregående år och uppgick till 930 MSEK (932) vilket vi bedömer som tillfredsställande med hänsyn till första halvåret som resultatmässigt hade en negativ påverkan av vår strukturförändring från sex till fyra regioner och från elva till sju distributionsenheter.

1999 har försäljningsmässigt startat bra, vilket känns tryggt med tanke på våra mål när det gäller den nya koncernens resultat för innevarande år.

Butiksroller för ökad konkurrenskraft

Ett av de viktigaste besluten förra året var att övergå till ett rollindelad arbetssätt i den svenska delen av verksamheten som ytterligare tydliggör koncernens detaljhandelsinriktning. Indelningen av butikerna i roller kommer att öka möjligheterna



till samverkan om inköp, sortiment, prisstrategi och butiksförnyelse högst avsevärt. Inte minst kommer ICA Nära och ICA Plus att kunna förbättra sin relativa konkurrenskraft. Rollindelningen medför att butikerna i ICA Nära och ICA Plus kan bli mycket tydligare både i sortiment och pris, vilka är de områden där dessa butiker tappat i förtroende under de senaste åren enligt konsumentundersökningar. Förhoppningarna om förbättringar är självklart stora men vi måste också ha ett visst tålamod. Övergången till vårt nya arbetssätt skall ses som en process som kommer att ta ett antal år. Det är också den erfarenhet som kollegor runt om i Europa har gjort när de har genomfört motsvarande så kallade formatsstrategi.

Färskvarusatsningen

Färskvaror är ett annat viktigt område för konkurrenskraften då såväl sortiment som priser inom de övriga områdena kommer att bli mer likriktade. För varje roll utvecklar vi nu framtidens färskvaruavdelningar vilka efter utvärdering kommer att implementeras i ett stort antal butiker. För att butikerna skall kunna svara upp mot konsumenternas ökande krav genomför vi en parallell satsning på färskvaror i koncernens inköp och distribution. Målet är att öka både volym och lönsamhet.

Effektivitet för 2000-talet

E2000 är ett omfattande effektivitetsprogram som vi startade i slutet av föregående år i den svenska delen av verksamheten. Parallellt görs motsvarande analys i den norska verksamheten. Därefter kommer vi att jämföra oss med såväl våra konkurrenter i Sverige och Norge som

ett antal kollegor i Norden och övriga Europa. Efter analysfasen kommer vi att lägga fast ett handlings- och åtgärdsprogram som syftar till att säkra samma effektivitetsnivå som de bästa dagligvarukedjorna i Europa. Åtgärdsplanen ska vara klar till halvårsskiftet 1999 och merparten av genomförandet ska vara klart vid halvårsskiftet år 2000. Åtgärderna är nödvändiga för vår framtida konkurrenskraft på en marknad där konkurrenterna hela tiden blir effektivare. Hotet finns alltid att någon av de mycket framgångsrika och hög-effektiva europeiska kedjorna väljer att etablera sig i Norden.

ICA Menyföretagen i Sverige genomgår för närvarande ett omfattande strukturprogram som bland annat syftar till att all logistik för såväl restaurang och storhushåll som servicehandel samlas i ett gemensamt bolag där antalet lagerplatser under en treårsperiod dras ned från tjugofem till sju. Åtgärderna kommer att sänka kostnadsnivån, öka effektiviteten och säkra såväl den framtida konkurrenskraften som lönsamheten.

Prioriteringar 1999 i den norska verksamheten

I Norge innebär Hakon Gruppens köp av Maxi-gruppen att vi lagt grunden för en fortsatt expansion på stor-marknadssidan. Vi ser framför oss en gemensam profilering och konceptutveckling mellan svenska och norska Maxi, vilket ger en bra grund för synergier över landsgränserna.

Vi tar också krafttag i den norska verksamheten för att ytterligare stärka lågprisprofilen för Rimi. Det sker genom minskat sortiment, ökad satsning på egna märkesvaror, övertagande av leverantörernas sälj-

apparat samt en effektivare logistik. Genom de sänkta kostnaderna får vi också utrymme att reducera priserna.

Såväl i Sverige som i Norge är det viktigt för oss att ligga i framkanten av butiksutvecklingen. Det är inget mål i sig, utan ett medel för att möta kundernas ökande krav.

Sammantaget gör alla dessa förändringar ICA-koncernen till ett än mer spännande och konkurrenskraftigt företag. En påtaglig synergi är den entusiasm som samgåendet utlöst och de ökade karriärmöjligheter bland medarbetarna som uppkommit. Genom samgåendet mellan ICA och Hakon Gruppen och det planerade samarbetet med Statoil skapas helt nya möjligheter för utveckling för våra medarbetare, vilket långsiktigt kommer att bidra till att höja kvaliteten på våra framtida chefer. Samordningsmöjligheterna mellan ICA och Hakon Gruppen är stora och Statoilavtalet ger oss en unik position på trafikbutiksmarknaden. Etableringen i Lettland är redan mycket framgångsrik och vi har fått värdefulla erfarenheter för den fortsatta expansionen. Den kommande børsintroduktionen ger oss helt andra möjligheter att få tillgång till nytt kapital.

Vi är på väg att skapa det nya ICA, ett ICA för 2000-talet och står inför mycket spännande. Visst finns det möjligheter för ICA-aktien att bli mycket intressant när den introduceras på börsen.

Stockholm den 26 mars 1999



Svante Nilsson
Verkställande direktör och koncernchef



Ett samtal om nya ICA



Stein Erik Hagen, vice ordförande.

Det märks att det inte finns några gränser – vare sig mellan länderna eller för visionerna.

Det är ett sammanfattande intryck av samtalet mellan tre huvudpersoner i processen att utveckla ICA till ett av Europas ledande dagligvaruföretag.

Det är de tre styrelsemedlemmarna som ingår i presidiet – Roland Fahlin, Stein Erik Hagen och Bengt-Åke Billing. De tre har haft en aktiv roll i förberedelserna kring samgåendet mellan ICA Handlarnas och Hakon Gruppen AS, liksom nu i förberedelserna för en framtida strategi och börsnotering av ICA AB.

– Tänk er att varje morgon, 365 dagar om året, vaknar en halv miljard hungriga människor runt om i Europa. Genom att distribuera dagligvaror av hög kvalitet till bra priser genom lokalt anpassade butiker, har ICA en unik möjlighet att tillfredsställa dessa människors behov och önskemål, säger Stein Erik Hagen, som vet vad det innebär att vara köpmän.

– Ja, den möjligheten ska vi inte låta gå ifrån oss. Det är genom samarbete och tillväxt som vi ska skapa



Roland Fahlin, ordförande.

mervärde för våra aktieägare och handlare, säger Roland Fahlin, som varit förgrundsfigur för ICA sedan mitten av 80-talet.

Det var under 1998 som beslutet togs om ICAs förvärv av Hakon Gruppen AS. ICA blir nu Nordens största detaljhandelsgrupp. Det är ett stort men också naturligt steg, eftersom ICA Handlarnas och Hakon Gruppen samarbetat sedan 1992. Nu planerar ICA börsnotering år 2000.

Bakgrunden till detta är både behovet att öka expansionsmöjligheterna och att göra ICA-aktien mer likvid och därmed ICA-handlarnas ägande av ICA-aktier mer flexibelt.

Bengt-Åke Billing, själv aktiv ICA-handlare, understryker vilket betydelsefullt beslut styrelsen i ICA Handlarnas fattat:

– Det var både djärvt och framsynt och kommer att få avgörande betydelse för ICA-handlarnas utveckling.

I och med samgåendet intensifieras arbetet med att utvinna synergier i många delar av verksamheten.

Genom utveckling av kedjor/butiksroller, uppbyggnad av gemensamma



Bengt-Åke Billing, vice ordförande.

inköp, utveckling av rationell logistik och gemensamma IT-system kommer samordningsvinster att uppstå och konkurrenskraft och resultat att öka.

Lokal handel och internationell

Det sägs att livsmedelshandel är en lokal affär med stora skillnader inte minst över nationsgränserna. Roland Fahlin är fast i sin övertygelse att så är fallet, men han menar att samarbete inom och över landsgränser är en förutsättning för att utveckla verksamheten.

– Inom ICA är vi bra på att samarbeta och anpassa oss lokalt efter olika marknader. Det är så vi vinner kundernas förtroende samtidigt som vi effektivt kan erbjuda det bästa av varor, service och pris i välutvecklade butiker, säger han.

– Både ICA Handlarnas och Hakon Gruppen har god erfarenhet av att utveckla framgångsrika butikskoncept som sedan kan anpassas för en ny marknad. Bra exempel är Rimi i Sverige, ICA-kedjan i Norge och de Rimi-butiker som nu etableras på den mycket



intressanta baltiska marknaden, tillägger Stein Erik Hagen.

– Köpmannens speciella erfarenhet av den lokala marknaden, kundkontakt och entreprenörskap kombineras med ICA Handlarnas och Hakon Gruppens effektiva inköp och marknadskommunikation på ett framgångsrikt sätt. Det är en långsiktigt vinnande kombination, fortsätter han.

Stark entreprenörsanda

Bengt-Åke Billing påpekar att butiken för att vara attraktiv naturligtvis ska ha bra priser, men också stå för service och omtanke.

– En motiverad och kompetent handlare är avgörande för butikens framgång på alla plan, säger han. Roland Fahlin framhåller att ICAs grundidé i Sverige handlar om just detta – en egen företagares motivation och entreprenörsanda tillsammans med en effektiv samarbets- och inköpsorganisation i ryggen.

Stein Erik Hagen betonar att entreprenörsandan också genomsyrar Hakon Gruppen, men tar sig andra former.

– Incitamenten för butikscheferna bygger på olika bonussystem och franchisetagarna driver i stor utsträckning verksamheten i egen regi. Men de ägnar sig mer åt driften av själva butiken och mindre åt inköp, säger han.

Roland Fahlin talar om betydelsen av konkurrens som är fri och som sker på lika villkor för marknadsaktörerna:

– Butikerna lever under hårt konkurrenstryck. Betydelsen av konkurrensen på marknaden är stor och en väl fungerande konkurrens är på sikt en nyttig stimulans. Inte bara för att säkra pris- och kvalitetsnivåer, utan också för att öka tillväxt och lönsamhet på alla nivåer, säger han.

Mer service när kunderna får ont om tid

Att tiden är en knapp resurs, är de tre ICA-företrädarna eniga om utifrån egna erfarenheter. Men tiden är på väg att bli en bristvara för de flesta. Människor sätter allt högre pris på sin fritid och vill använda

tiden till att göra sådant som de själva prioriterar.

– I framtiden kommer vi kanske att konkurrera lika mycket om kundernas tid som om deras pengar. Vi ser nu början på en utvecklingstrend där bekvämlighet och enkla och tidsbesparande lösningar får större betydelse, säger Stein Erik Hagen.

Ett steg i ICAs verksamhetsutveckling är det avtalade samarbetet med Statoil. Trafikbutiker är ett starkt tillväxtsegment inom dagligvarumarknaden. Service är nyckelordet.

– Det ska bli spännande att utveckla detta snabbväxande segment. Jag är övertygad om att Statoils drivmedelskompetens och ICA Handlarnas och Hakon Gruppens gemensamma dagligvarukompetens kommer ge en enorm styrka, säger Roland Fahlin.

Framtidens ICA

I all verksamhet är ICA beroende av de enskilda medarbetarnas kunskaper och insatser.

– Förmågan att vara lyhörd mot marknaden och att lära fortare än konkurrenterna är troligen det enda

långsiktiga försprång man kan ha, säger Stein Erik Hagen.

– Ja, den förmågan måste vi värna om när vi nu bygger ett ICA för framtiden, där den ständiga förbättringen och utvecklingen fortsätter, säger Bengt-Åke Billing.

Inom ICA verkar idag 3.300 butiker. De samarbetar i ett flernationellt dagligvarusystem för att tillfredsställa sina kunder, öka sin konkurrenskraft, stärka sin vinst och bygga värden för en gemensam framtid.

– Vi har en stark grund att bygga vidare på, när vi nu ska fortsätta att utveckla ICA med oförminskad styrka under kommande år. Vi kommer inte att stå efter våra internationella kollegor i utvecklingskraft, säger Stein Erik Hagen.

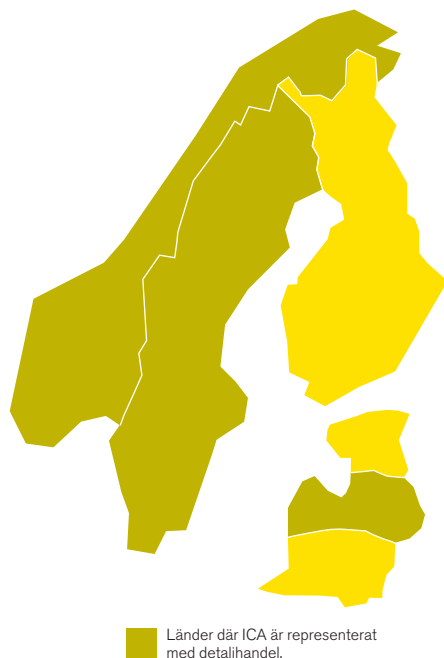
– Den samlade ICA-koncernen blir finansiellt stark och vi arbetar nu för att formulera våra finansiella mål. Att ligga i nivå med de bästa utländska kedjorna i effektivitet och kundnytta är dessutom nödvändigt både för att stå emot framtida utländsk konkurrens i Sverige och Norge och för att själva kunna ta oss fram på nya marknader, avslutar Roland Fahlin.



ICA AB:s presidium fungerar som ett exekutivt arbetsutskott för ICA AB:s styrelse. Bilden (från vänster): Stein Erik Hagen, vice ordförande, Bengt-Åke Billing, vice ordförande, Roland Fahlin, ordförande, Svante Nilsson, verkställande direktör och koncernchef samt Peter A. Ruzicka, vice verkställande direktör och vice koncernchef.

ICAs kärna

ICA är Nordens största detaljhandelsgrupp med butiker över hela Sverige och Norge och har med ICA och Rimi de starkaste varumärkena på respektive marknader. Inom ICA finns cirka 3.300 butiker som varierar vad gäller storlek, inriktning och ägande. I Sverige finns drygt 2.100 ICA-butiker och i Hakon Gruppen AS,



helägt av ICA sedan 1 januari 1999, finns cirka 1.150 butiker i Norge samt sju butiker i Riga, Lettland. Sedan årsskiftet har ICA också ett ramavtal med norska Statoil gällande samägande och drift av Statoils cirka 1.500 bensinstationer och trafikbutiker i Sverige, Norge och Danmark. Avsikten är att ramavtalet ska följas av ett slutligt avtal inom loppet av några månader.

ICAs grundidé i Sverige är sedan starten 1917 att kombinera entreprenörskap och samarbete. ICA-idén innebär att ICA-handlarna ska ges tillgång till de stordriftsfördelar

som en integrerad detaljhandel når i form av gemensamma kostnadseffektiva inköp, med det egna företagets dynamik i form av möjlighet till egna initiativ och lokal anpassning.

ICA fungerar som övergripande organisation och stöd för ett nät av butiker med olika ägande. I Sverige har de allra flesta ICA-butikerna avtal med ICA Handlarnas och nästan alla butiker är handlarägda. Handlarägandet innebär kort att handlaren får en förmånlig finansiering ("ICA-avtal") vid etablering av butik samt att butiker med ICA-avtal betalar royalty och eventuell vinstdelning till ICA Handlarnas beroende på storlek och omsättning på butiken. Vidare äger handlaren rätten att driva butiken samtidigt som ICA Handlarnas äger rätten till butiksläget.

Konsumenterna ställer i allt större utsträckning krav på olika typer av butiker för olika köptillfällen. För att möta detta nya köpbeteende har ICA delat in butikerna i Sverige i grupper efter vilken roll de spelar på marknaden. Rollerna är: ICA Nära, ICA Plus, ICA Storbutik, Maxi ICA Stormarknad och Rimi. Rollerna utgår från butikernas syfte, läge, prisstrategi och sortiment, där olika roller fyller olika konsumentbehov. I Norge är de olika butikskedjorna Rimi, ICA, Maxi och Sparmat indelade efter liknande kriterier. Merparten av butikerna inom Hakon Gruppen är franchise- eller filialbutiker.

Marknadsutveckling

Dagligvarubranschen är under stor förändring. Gränsen mellan restaurang- och dagligvarubransch blir allt mer otydlig. Sammansmältningen av de två branscherna märks särskilt bland trafikbutikerna samt bland vissa service- och jourbutiker där en betydande del av försäljningen utgörs av snabbmat. ICA:s konkurrenter utgörs därför av såväl andra detaljhandelsgrupper som till exempel KF, D-gruppen, Axel Johnson och Bergendahls i Sverige samt Forbrukersamvirket, Norgesgruppen och Reitan Gruppen i Norge, som av pizzerior, kiosker och hamburgerrestauranger.

En annan tendens är att internationella, i synnerhet europeiska, dagligvarukedjor expanderar snabbt utanför sina respektive hemmarknader. Dessa kan även ses som potentiella konkurrenter till ICA i Sverige och Norge.

Vision och affärsidé

ICAs vision är att bli ett av norra Europas ledande detaljhandelsföretag med mat som huvudsaklig inriktning. Affärsidén grundas på att vara kundens främsta val genom att erbjuda prisvärda varor och service med omtanke i butiker som är lokalt anpassade på olika marknader.

ICAs långsiktiga strategi

En långsiktig strategi för fortsatt till-

ICAs framgångsfaktorer

- Marknadsledare inom dagligvaruhandeln i Sverige och Norge
- Starka varumärken och högt kundförtroende
- Lång och framgångsrik tradition av handlarägda butiker i Sverige och filial- och franchise-drivna butiker i Norge
- Engagerade medarbetare och attraktivt sortiment med konkurrenskraftiga priser
- Butiksnät med en uppsättning av butiks-koncept för olika kundbehov samt anpassade till olika drifts- och ägandeformer
- Väl utvecklat miljö-, etik- och kvalitetstänkande



växt håller på att arbetas fram och utvecklas i den nya ICA-koncernen i det samordningsarbete som följer av fusionen mellan svenska ICA och Hakon Gruppen. Tyngdpunkterna i detta arbete är:

- att genom kostnadseffektiva inköp erbjuda ett attraktivt sortiment anpassat till varje segment
- att ha en effektiv logistikfunktion som minimerar antalet transportmil med bibehållen eller ökad servicenivå
- att utveckla butiksprofiler som anpassas till olika marknadssegment och olika driftsformer
- att vara marknadsledande inom varje segment på utvalda geografiska marknader och att vara ledande distributör även inom andra branschområden, främst HORECA (hotell, restaurang och storhushåll)
- att växa geografiskt i norra Europa genom nyetableringar och förvärv
- att ha hög trovärdighet hos konsumenterna och vara ledande i miljö-, etik- och kvalitetsfrågor
- att ha en marknadskommunikation som förmedlar matglädje och omtanke med konkurrenskraftigt pris
- att ha kunniga och ambitiösa medarbetare genom att lägga stor vikt vid utveckling och utbildning samt vid rekrytering
- att ha ett välutvecklat IT-system som stödjer och förbättrar ICAs övriga funktioner

Finansiella nyckeltal

Arbetet med att ta fram finansiella mål för den nya ICA-koncernen pågår och avslutas under 1999. Nyckeltal för ICA Handlarnas respektive Hakon Gruppen redovisas på sidan 1.

Ägandet av butikerna

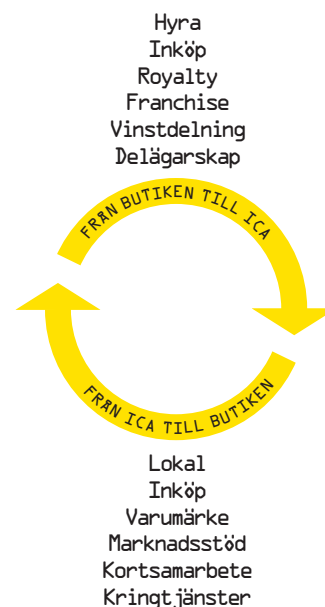
Alla ICA-handlare är medlemmar i ICA Förbundet och är skyldiga att vara aktieägare i ICA AB. Av de totalt 2.100 handlarna har cirka 760 "ICA-avtal", ett finansieringsavtal för etablering och överlåtelse av ICA-butiker. De drygt 70 Rimi-butikerna drivs med ett franchiseliknande Rimi-avtal. Butikerna med ICA- eller Rimi-avtal svarar för cirka 75 procent av den totala butiksomsättningen i Sverige.

ICA-avtalet innebär att butiksbolaget vid nyetablering eller överlåtelse är dotterbolag i ICA-koncernen. Avtalet medför att ICA-handlaren senare övertar samtliga aktier utom den så kallade hembudsaktien, som behålles av ICA.

Efter övertagandet betalar ICA-handlaren royalty till ICA. I vissa större butiker utgår också vinstdelning. Royaltyn utgör ersättning för det gemensamt framtagna och upplåtna läget där rätten att driva ICA-butik tillkommer butiksbolaget, och rätten till läget tillkommer ICA. ICA Handlarnas har en hembudsklausul i alla ICA-avtal, som innebär att ICA har rätt att, enligt vissa värderingsprinciper, köpa butiken om handlaren önskar sälja.

Royaltyn kan variera från huvudsakligen 0,4-1,5 procent av butikernas omsättning. Därutöver utgår vinstdelning baserad på resultatet, för större butiker. Vinstdelningen tillsammans med royaltyn uppgår aldrig till mer än 50 procent av butikens resultat.

Svenska Rimi är ett dotterbolag till ICA Handlarnas, och handlaren driver butiken genom en form av franchise-avtal där en avgift betalas till koncernen. ICA tillhandahåller vissa tjänster centralt såsom administration och marknadsföring.



I Norge har Hakon Gruppen tre olika former för drift och ägande av butikerna.

- Butiken är helägd av Hakon Gruppen AS och drivs som filial. Denna ägarform står för 55 procent av Hakon Gruppens omsättning.
- Franchisetagaren driver butiken i eget bolag och betalar en franchiseavgift i procent av omsättningen till Hakon Gruppen. Handlaren får hjälp med bland annat inköp och marknadsföring. Hakon Gruppen har förköpsrätt till dessa butiker om handlaren vill sälja rörelsen.
- De resterande butikerna är associerade, vilket innebär att de är knutna till Hakon Gruppens inköps- och distributionsverksamhet.

Synergieffekter

Det nya ICA genererar en rad synergieffekter. Samordningen är redan påbörjad inom nedanstående områden och kommer att ge en god effekt på resultatet redan under 1999.

Parterna kommer att dra nytta av

varandras spetskompetens inom olika områden för att tillsammans bli en starkare koncern. Exempelvis är inköpsarbetet välutvecklat i Norge. Genom ett strategiskt inköpsarbete baserat på färdiga sortimentslösningar för olika butikstyper har Hakon Gruppen skaffat sig en stark ställning hos leverantörerna. Denna grundtanke håller på att anammas inom de svenska butiksrollerna där rollgemensamma sortimentsstrategier tas fram.

Vad gäller det traditionella sortimentet är leverantörerna till stor del desamma i den svenska och den norska verksamheten, även om de på artikelnivå ibland kan skilja sig åt. Detta ska tillvaratas och utvecklas genom ett gemensamt grundsortiment.

ICA Handlarnas har lång erfarenhet och stor kompetens vad gäller inköp av specialvaror, varför ICA Handlarnas kommer att leda ett gemensamt inköpsarbete inom detta område. Efterforskningar har gjorts för framtagandet av non-food EMV inom exempelvis textilier. ICA-koncernen blir en stor köpare med möjligheter till förmånliga inköpspriser. Inom det tidigare EMV-samarbetet är strategin att samordna varumärkena och knyta dem till kedjetillhörigheten i syfte att skapa färre och bättre grupperade varumärken.

Lojalitetskort är ett exempel på en funktion med stora skalfördelar. ICA-kundkort, Domino- och på sikt Statoilkortet ger stora utvecklingsmöjligheter vad gäller system och drift. Nya funktioner kan knytas till korten såsom banktjänster och ett ytterligare utbyggt förmånssystem.

Finansfunktioner i form av internbank och finansförvaltning samordnas redan i dag. Här finns synergier

beräknade till mellan 30 och 40 miljoner kronor med nuvarande ränteläge och valutakurser.

ICAs framtida IT-utveckling syftar till att integrera de båda systemen i så stor utsträckning som möjligt och arbetet fokuseras nu på att etablera en gemensam IT-strategi och arbeta fram en handlings- och tidsplan för samordningen. Kommunikation såsom Internet och homeshopping ska också samordnas. Strategin är att samordna så att det bästa systemet får vara vägledande i den framtida utvecklingen.

Butiksutvecklingen ska framgent ske samordnat exempelvis vad gäller butikslösningar och funktionalitet samt butiksinredning. En ytterligare del i detta är benchmarking vad gäller butiksdrift.

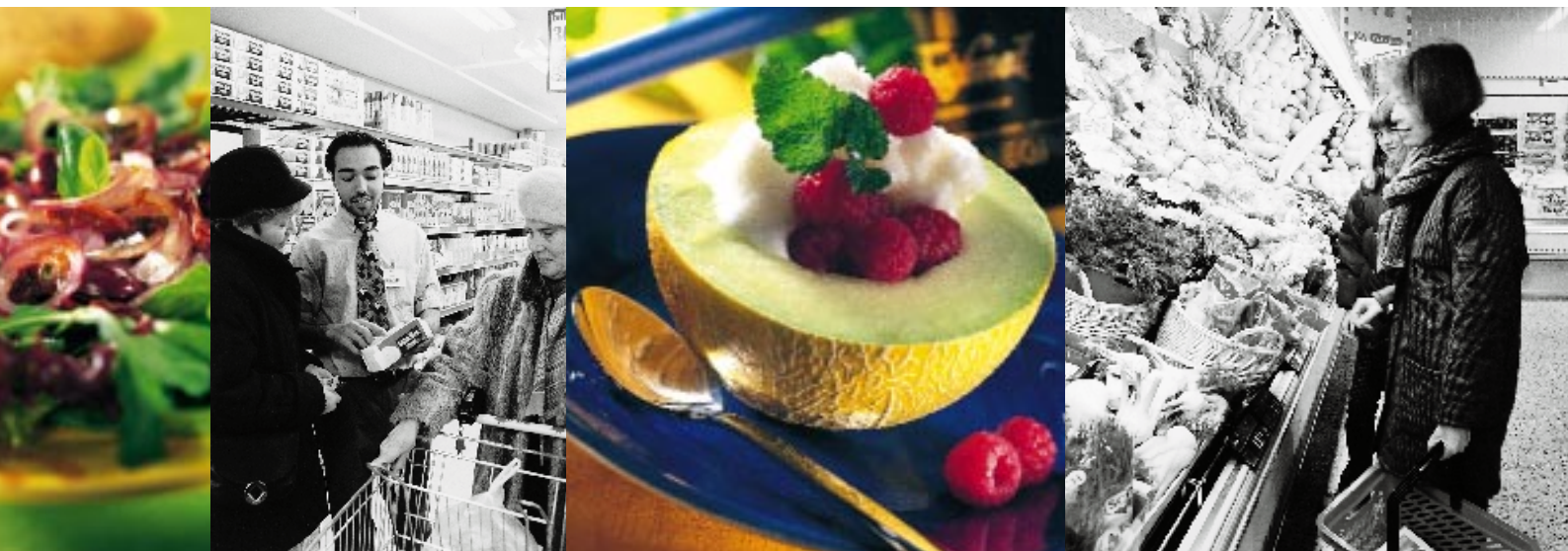
På medarbetarsidan kommer ledar-, handlar- och personalutveckling att samordnas. Även trainee- och chefsutvecklingsprogrammen kommer att samordnas liksom utbildningssatsningar för butik.



Butiker inom ICA-koncernen

För att vara framgångsrik i detaljhandel krävs förmåga att följa och reagera på förändrade konsumtionsmönster. Konsumentbeteendet ändras kontinuerligt och därmed efterfrågan på olika varor liksom

detta genom de olika kedjorna Rimi, ICA, Maxi och Sparmat. På liknande sätt har butikerna i Sverige delats in i fem grupper utifrån vilken roll de spelar på marknaden. De fem rollerna är: ICA Nära, ICA Plus, Storbutik, Maxi



behovet av butiker med olika sortiment, prislägen och öppettider.

Trenden under nittioalet är en ökad efterfrågan på snabblagad, halvfärdig och färdig mat samt en ökad fokusering på priset. Tid blir en allt viktigare faktor i många hem. Brist på tid och omprioritering i hushållen har gett ett nytt konsumtionsmönster, som allra tydligast syns i städerna. Kunderna efterfrågar mer och mer snabbmat för konsumtion under veckorna medan råvaror som kräver längre tillagningstid efterfrågas till helgerna. Många kunder storhandlar runt helgerna för att kompletteringshandla exempelvis mjölk och bröd under veckorna.

För att möta olika behov vad gäller läge, pris och sortiment är ICAs butiker anpassade till och inriktade på konsumenternas olika behov och preferenser. I Norge representeras

ICA Stormarknad och Rimi.

Kedjorna och rollerna riktar sig inte i första hand till olika konsumenter utan snarare till konsumenternas olika behov vid olika tillfällen. Konsumenten ska kunna vara helkund hos ICA-handlarna eller Hakon Gruppen och samtidigt hitta en butik som passar varje tillfälle.

I Sverige ägs och drivs de olika butikerna av ICA-handlare medan de norska butikerna i huvudsak är filialer eller franchisedrivna.

Butiksutvecklingen ska framgent ske samordnat exempelvis vad gäller butikslösningar och funktionalitet samt butiksindelning. En ytterligare del i detta är benchmarking vad gäller butiksdrift. Erfarenhetsutbyte kommer att ske inom en rad områden till exempel specialvaror, kedjedrift och marknadsföring.

Butiksrollerna inom ICA Handlarnas Hakon Gruppen	
ICA nära Antal butiker: 1.257 Omsätn.: 10,6 MDSEK	STAR MAT Antal butiker: 156 Omsätn.: 1,5 MDNOK
ICA PLUS Antal butiker: 611 Omsätn.: 25,1 MDSEK	ICA Antal butiker: 88 Omsätn.: 4,2 MDNOK
ICA KVANTUM ICA Supermarket Antal butiker: 151 Omsätn.: 18,6 MDSEK	MAXI Antal butiker: 6 Omsätn.: 1,1 MDNOK
MAXI ICA STORMARKNAD Antal butiker: 27 Omsätn.: 6,6 MDSEK	
RIMI Antal butiker: 71 Omsätn.: 2,9 MDSEK	RIMI Antal butiker: 507 Omsätn.: 10,8 MDNOK



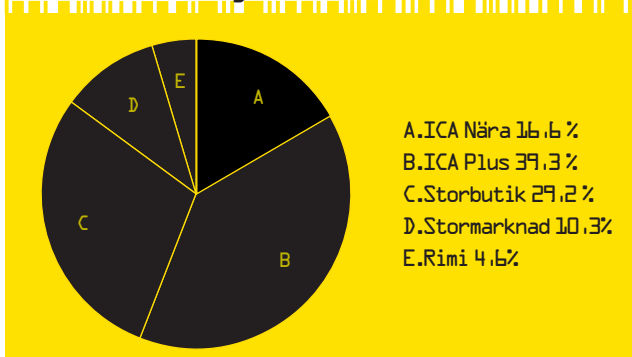
Butiksroller i Sverige



För att möta förändringen i konsumentbeteendet och för att på olika sätt fylla konsumenternas varierade behov har ICA Handlarnas under 1998 delat in butikerna i olika grupper grundat på vilken roll de spelar på marknaden. Denna nya organisation kommer att vara fullt genomförd under 1999 och ska genomsyra hela butiksnätet. Varje ICA-butik ska höra till en av de fem rollerna. Genom det rollbaserade arbetssättet blir varje butikstyp tydligare i sin kommunikation och fokuserar på det som är viktigt för just deras kunder. Att ha en mångfald av butiker med olika strategier vad gäller läge, pris, öppettider och sortiment inom organisationen är starkt kopplat till ICAs tradition. Det är i denna struktur mycket av styrkan ligger, och detta är något som ICA Handlarnas drar stor nytta av vid implementeringen av rollerna.

I det rollbaserade arbetssättet läggs stor vikt vid strategiskt sortimentsbyggande. Ett bassortiment kommer att tas fram, anpassat för respektive roll på liknande sätt som i Norge. Även marknadskommunikationen är fortsättningsvis rollprofilerad med respektive roll som avsändare.

Butiksrollernas andel av ICA-handlarnas totala omsättning i konsumentledet



ICA Nära

ICA Nära-butikerna finns spridda över hela Sverige. De är belägna på landsbygden, i mindre tätorter och i städer och tillfredsställer i första hand konsumenternas behov av "varje-dags-köp". För ett flertal butiker

för exempelvis butiksdata samt att utveckla marknadsprogram som stöder ICA Nära-butikernas sortimentsval och prisaktiviteter.

Som ett led i ICA Näras butiksutveckling startades under våren



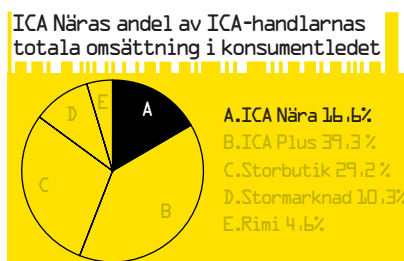
är färskvaror den viktigaste konkurrensfördelen. Butikerna fungerar ofta som ortens mötesplats. Service och ett personligt bemötande är viktigt i dessa butiker som ofta erbjuder extra tjänster såsom spel, apoteksombud, post och systembolagsutlämning.

Strategin för ICA Nära är att genom ett bättre stöd för butiker inom rollen åstadkomma ett anpassat sortiment, bättre färskvaror och genom gemensamma förhandlingar även lägre priser. Upprustning och modernisering av ett stort antal butiker planeras också. Bland annat är tanken att erbjuda samtliga butiker anpassade lösningar

1999 projekt Matbutiken. Projektet ligger till grund för 2000-talets ICA Nära-butiker där färskvaror kommer att få en än mer framträdande roll. Resultatet ska utvisa vilka möjligheter butikerna har att lösa kundernas dagliga matbehov genom exempelvis färsk färdigmat, menyförslag, recept, allmänna tips och idéer.

ICA Nära-butikerna drivs av handlare genom olika former av avtal med ICA Handlarnas.

Huvudkonkurrenter till ICA Näras butiker är i första hand butiker inom butikskedjorna Matnära, Tempo, Gröna Konsum och Vivo men även trafikbutiker och servicebutiker.



ICA nära	
Antal butiker	1.257
Bruttoomsättning per butik:	< 25 MSEK
Sortiment (artiklar):	2.500 - 4.500
Säljyta:	100 - 400 kvm
Total butiksomsättning brutto:	10,6 MDSEK
Läge ur konsument synpunkt:	Närhet

ICA Plus

ICA Plus är butiker belägna i bostadsområden och i centra. Det är den volymmässigt största butiksrollen med ett bredare och djupare sortiment än ICA Nära. ICA Plus-butikerna är lättillgängliga och finns

tigare. Varorna är genomgående prisvärda utan att alltid hålla lägsta pris. Förutom långa öppettider och ett nära läge erbjuds också mervärde genom tilläggstjänster såsom spel och tips.



där de flesta svenskar bor och verkar och har ofta namn som anknyter till platsen eller handlaren. ICA Plus-butiken är i regel huvudbutik för sina kunder. I storstäderna kan dessa butiker fungera som komplement till större butiker.

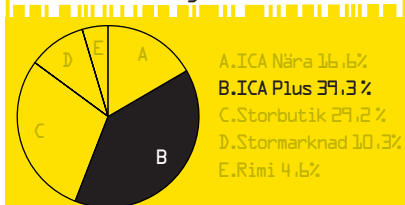
Framgångsfaktorerna är, utöver att finnas nära konsumenterna, en utpräglad färskvaruprofil, stora manuella avdelningar, personlig service och matkompetens.

För butikerna inom ICA Plus blir skapandet av matinspiration allt vik-

Strategin för ICA Plus är att växa där marknaden växer. Därför ska butikerna stärkas vad gäller pris- och sortiment samt på färskvarusidan för att försvara den starka ställningen på marknaden i framtiden. Butikerna inom ICA Plus ägs av handlaren som vanligen driver butiken genom ICA-avtal.

Huvudkonkurrenter till butikerna inom ICA Plus är butiker inom kedjorna Hemköp, Gröna Konsum, AG Favor och Vivo.

ICA Plus andel av ICA-handlarnas totala omsättning i konsumentledet



Antal butiker	611
Bruttoomsättning per butik:	25 - 150 MSEK
Sortiment (artiklar):	5.000 - 10.000 artiklar
Säljyta:	400 - 1.500 kvm
Total butiksomsättning brutto:	25,1 MDSEK
Läge ur konsument synpunkt:	Tätort/storstad/ landort i bostads- område eller city



Storbutik

Till storbutikens rollen hör butiker med starka lokala profiler. De två profilerna ICA Kvantum och ICA Supermarket hör hit liksom lågprisprofilerade butiker med olika namn. I storbutikerna gör kunderna sina större

husgeråd, "nära kroppen" och media.

ICA Supermarket fokuserar på pris och färskvaror. Sortimentet består av matvaror kompletterat med varor med anknytning till dagligvaruområdet. Det är något mer



planerade inköp, mestadels inför helgen. Butikens läge är ofta trafikorienterat med goda parkeringsmöjligheter. Öppettiderna är ofta generösa under veckans alla dagar.

Den största butiksgruppen är ICA Kvantum samt butiker med andra namn men med liknande inriktning. Ambitionen är att dessa butiker ska upplevas som ledande på respektive ort. I inriktningen finns en hård satsning på färskvaror, ett brett sortiment och konkurrenskraftiga priser. Merparten av butikerna har manuella diskar och medarbetarna har hög matkompetens. Matvarusortimentet kompletteras med en specialvaruavdelning med inriktning på främst tre områden;

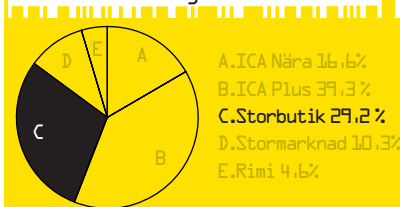
begränsat än exempelvis ICA Kvantums sortiment. Den lägre prisnivån möjliggörs genom lägre kostnader och frånvaro av manuell betjäning.

Till storbutikerna hör också en grupp av stora butiker med priset som främsta konkurrensmedel.

Storbutikerna ägs av handlarna och drivs oftast genom ICA-avtal.

Storbutiksmarknaden växer och ICAs strategi är att växa inom detta segment. De huvudsakliga konkurrenterna till butikerna inom ICA Storbutik är butiker som Robin Hood, Hemköp, AG Favor och Billhalls, men lokalt har ofta handlaren konkurrens från B&W, Obs med flera.

Storbutiks andel av ICA-handlarnas totala omsättning i konsumentledet



ICA KVANTUM ICA Supermarket

Antal butiker	151
Bruttoomsättning per butik:	70 - 430 MSEK
Sortiment (artiklar):	7.000 - 12.000
Säljyta:	800 - 4.000 kvm
Total butiksoomsättning brutto:	18,6 MDSEK
Läge ur konsumentens synpunkt:	Externt



Maxi ICA Stormarknad

Maxi ICA Stormarknad är ICAs satsning på det traditionella stormarknadskonceptet för bilburna kunder. Syftet är att stärka ICAs position inom detta segment. Maxibutikerna erbjuder ett brett sortiment av livs-

medan de handlar. Andra satsningar på barnfamiljer är speciella kundvagnar och parkeringsplatser.

För att stärka marknadsplatsen och öka servicen har Maxi på flera orter ett samarbete med McDonalds.



medel och en stor specialvaruavdelning med bland annat böcker, kläder, husgeråd och sport. Kopplat till stormarknaden finns en speciell avdelning för trädgård. Generösa öppettider i kombination med att kunderna hittar allt på ett ställe är två av framgångsfaktorerna för Maxi ICA Stormarknad.

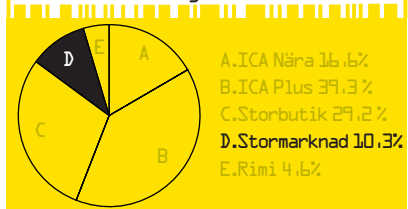
Sortimentsbredden och priset är viktiga konkurrensfördelar. Målet är att Maxi ska uppfattas som en personlig stormarknad som visar omtanke och service. Extra satsningar görs på barnen genom Maxis barnklubb, och på många Maxi ICA Stormarknader finns så kallade Minihus, där föräldrar kan lämna barnen

Vidare etableras där så är möjligt även bensinförsäljning.

Livsmedelsdelen av butiken drivs som alla andra ICA-butiker av en ICA-handlare på sedvanliga villkor. Specialvarudelen däremot drivs av ICAs dotterbolag Specab, som ansvarar för såväl inköp som försäljning av specialvaror i Maxi-butikerna. Fastigheten ägs oftast av ICA som hyr ut lokalerna till handlaren och Specab. I Maxi-gruppen ingår också ett begränsat antal ännu icke Maxi-profilerade stormarknader.

Maxi ICA stormarknads huvudkonkurrenter är Obs, B&W och Robin Hood, samtliga ägda av KF.

Stormarknads andel av ICA-handlarnas totala omsättning i konsumentledet



MAXI ICA STORMARKNAD

Antal butiker	27
Bruttoomsättning dagligvaror per butik:	200 - 400 MSEK
Sortiment (artiklar):	15.000 - 20.000
Säljyta:	4.500 kvm -
Total butiksoomsättning brutto:	6,6 MDSEK
Läge ur konsumentsynpunkt:	Externt

Rimi

Rimi är ICA Handlarnas lågpriskoncept. Kännetecknande för Rimi är ett bra men avgränsat sortiment av dagligvaror till låga priser och ett mycket begränsat utbud av specialvaror. Det låga priset är det viktigaste

nas valfrihet blir mindre men gör också att priserna kan pressas.

Rimibutiken kan ligga såväl i ytter- som närområde.

Rimi är ett separat bolag inom ICA. Rimibutikerna drivs genom en



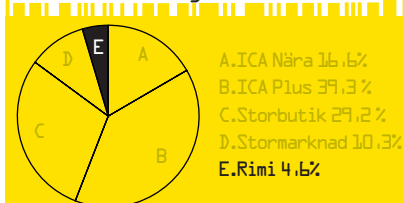
konkurrensmedlet för Rimibutikerna. Öppettiderna är ofta mer begränsade än för till exempel stormarknaderna. Utbudet av tilläggstjänster är inte omfattande och kunderna efterfrågar i regel inte en hög grad av personlig service.

Rimis kunder är prismedvetna och vill handla till lägsta pris i fräscha butiker och göra det enkelt och rationellt. Kunderna väljer Rimi främst för det låga priset. Rimis avgränsade sortiment gör att kunder-

form av franchiseliknande avtal med ICA som hyr ut lokalen och inventarierna.

Syftet med Rimibutikerna är för ICA att ta marknadsandelar i det växande lågprissegmentet. Rimi, som är den största kedjan inom segmentet, har cirka en femtedel av lågprismarknaden i Sverige. De huvudsakliga konkurrenterna är PRIX, Spar Inn, HP, Matex/Exet och andra lokala eller regionala lågpriskedjor.

Rimis andel av ICA-handlarnas totala omsättning i konsumentledet



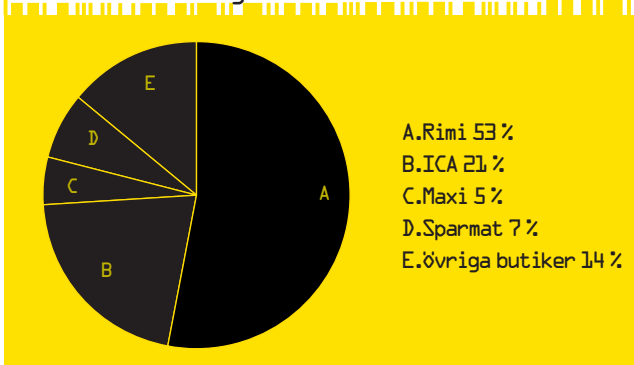
Antal butiker	71
Bruttoomsättning per butik:	25 - 100 MSEK
Sortiment (artiklar):	2.500 - 3.000
Säljyta:	500 - 1.500 kvm
Total butiksomsättning brutto:	2,9 MDSEK
Läge ur konsumentsynpunkt:	Externt/Nära



Butikskedjor i Norge



Butikskedjornas andel av Hakon Gruppens totala omsättning i konsumentledet



Inom Hakon Gruppen finns de fyra butikskedjorna Rimi, ICA, Maxi och Sparmat. Varje butikskedja är unik och tydlig i sin profilering och fyller olika behov hos konsumenterna. Kedjorna har en välutvecklad sortimentsstrategi anpassad till respektive profil. Varje kedja bygger sitt eget varumärke och bygger kundlojalitet till sin trogna kundkrets.

Centrala åtgärder i detta arbete är Domino kundförmånsprogram, samt gemensam marknadsföring i form av kedjespecifik TV-reklam, utomhusreklam, tidningsannonser, kundbrev och reklamtidningar.

För att säkra expansion baserad på förändringar i infrastruktur och konsumenternas handlingsmönster är det viktigt att etablera flera stora butiker. Detta sker i kombination med nyetableringar och utveckling av existerande butiker. Etableringsarbetet är selektivt och kravet på god tillgänglighet är stort som en konsekvens av hög konkurrens.

Norsk lagstiftning gör öppettiderna begränsade för samtliga Hakon Gruppens butiker. Öppettiderna begränsas i dagsläget till 07.00-21.00 på veckodagar och 09.00-18.00 på lördagar samt stängt på söndagar. Detta gäller för alla butiker större än 100 kvadratmeter.



Rimi

Rimi är Norges största dagligvarukedja och finns representerat på de flesta tätorter över hela landet. Rimi har utgjort basen för Hakon Gruppens starka tillväxt och tydliga profil i Norge. Rimi är Hakon Gruppens lågpris-

ICA och Maxi, som en konsekvens av Rimis kostnadsfokusering.

De flesta Rimibutikerna har öppet mellan 7 och 21 på vardagar och mellan 9 och 18 på lördagar.

Cirka hälften av Rimibutikerna



kedja. Butikerna är lokaliserade där strömmen av konsumenter är som störst; i stadskärnor eller vid trafikplatser dit kunderna färdas kollektivt eller med egen bil. Butikerna i tätorter kan vara lite mindre medan butikerna utanför stadskärnan oftast är stora.

Priset är den viktigaste faktorn vid kundernas val av Rimi. Strategin är att ha ett sortiment med fasta lågpriser. Servicegraden är lägre än i

drivs genom franchiseavtal och resterande drivs som filialer.

Rimi ska vidareutveckla lågprisprofilen genom att erbjuda specialvaror till fasta lågpriser i sortimentet. Dessutom kommer andra tilläggstjänster erbjudas i Rimibutikerna, exempelvis betalning av flygbiljetter.

Lågprissegmentet är stort i Norge i jämförelse med andra länder. De främsta konkurrenterna är Rema, Kiwi och Prix.

Rimis andel av Hakon Gruppens totala omsättning i konsumentledet



Antal butiker	507
Nettoomsättning per butik:	1,5-80 MNOK
Sortiment (artiklar):	1.800 - 3.000
Säljyta:	300 - 1.500 kvm
Total butiksomsättning netto:	10,8 MDNOK
Läge ur konsumentens synpunkt:	Tätorter och bostadsområden



ICA

ICA-butikerna i Norge är större butiker i tätorter eller i utkanter av stora städer, ofta vid knutpunkter såsom trafikplatser och i köpcentrum dit kunderna tar sig med bil.

Kunderna kommer ofta till ICA-

Det betyder att det är viktigt att ha lågt pris på vissa strategiska varor för att på så sätt attrahera kunder i närområdet. I anslutning till butikerna finns oftast tjänster som tips och lotto.



butikerna för att storhandla inför helgen och efterfrågar service och kompetens. Sortimentet är inriktat på kvalitet och består av ett rikt urval av färskvaror, bland annat färsk fisk, kött, ost och delikatesser. Samtliga ICA-butiker har manuella diskar och bageriavdelningar där varuutbudet är stort och servicenivån är hög liksom personalens matkunnade.

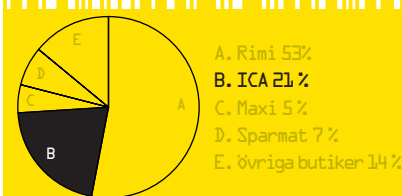
För ICA-butikerna är prisstrategin kombinerat med den tydliga färskvaruprofilen i butiken det centrala.

Strategin inför framtiden är att stärka varumärket ICA i Norge med en tydlig profil för den kvalitetsmedvetna kunden som "kräver lite mer".

ICA-butikerna drivs dels som filialer, dels i franchiseform, där cirka 80 procent av omsättningen kommer från filialbutiker.

Kedjan växer i volym och strategin är att också växa inom detta segment. De främsta konkurrenterna i segmentet är Spar, Mega, Meny och Centra.

ICAs andel av Hakon Gruppens totala omsättning i konsumentledet



Antal butiker	88
Nettoomsättning per butik:	35-140 MNOK
Sortiment (artiklar):	7.000 - 10.000
Säljyta:	1.000 - 2.500 kvm
Total butiksomsättning netto:	4,2 MDNOK
Läge ur konsument synpunkt:	Tätort



Maxi

Maxi är Hakon Gruppens stormarknadskoncept. Strategin är att finnas där marknaden är som störst och Maxibutikerna är belägna i anslutning till stadscentrum ofta vid köpcentrum dit kunderna tar sig med bil.

Strategin för framtiden är att stärka specialsortimentet, som sträcker sig från köksredskap till pynt och present och hemelektronik. Stormarknader förväntas ha en stark tillväxt på den norska marknaden och det



Kunden efterfrågar såväl kvalitet som service och kommer till Maxi framförallt för att storhandla inför helgen. En viktig del är därför det rika utbudet av färskvaror bland annat delikatesser och nybakat bröd. Maxi har många manuella punkter i butiken, med hög kompetens hos personalen och en hög servicegrad.

Maxis breda och djupa sortiment av färskvaror kompletteras med ett mindre specialvarusortiment. Priset är en viktig faktor för Maxibutikerna och strategin är att ha ständigt låga ordinariepriser.

Specialvarudelen är det som främst skiljer Maxi från ICA i Norge.

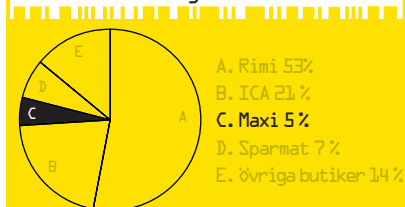
finns redan långtgående planer på att dubblera antalet Maxibutiker i Norge inom några år.

Maxi ägs sedan slutet av januari 1999 till 100 procent av Hakon Gruppen AS. Alla Maxibutiker drivs som filialer med en lokalansvarig butikschef med större ansvar för driften av butiken än vad som är fallet i Hakon Gruppens övriga butiker.

I anslutning till Maxibutikerna finns vanligtvis ett Maxicafé som drivs av handlaren. Caféerna omsätter mellan fem och elva miljoner norska kronor per år.

De huvudsakliga konkurrenterna är Obs, Aka och Ultra/Supra.

Maxis andel av Hakon Gruppens totala omsättning i konsumentledet



MAXI

Antal butiker	6
Nettoomsättning per butik:	135 - 263 MNOK
Sortiment (artiklar):	17.000 - 23.000
Säljyta:	3.000 - 6.500 kvm
Total butiksomsättning netto:	1.1 MDNOK
Läge ur konsument synpunkt:	I eller i anslutning till shoppingcentra



Sparmat

Sparmat är Hakon Gruppens närbutiker. De har fasta låga priser men ligger över de mest utpräglade lågprisbutikerna vad gäller såväl sortiment som service. Sparmatbutikerna ligger ofta i tätorternas ytterområden

Kunderna är prismedvetna konsumenter som uppskattar närhet, service och personlig försäljning. En viktig faktor för att attrahera kunder är låga priser på strategiska varor. Sparmatbutikerna har en stark



med kunder från närområdet, men kan också vara belägna i glesbebyggda områden.

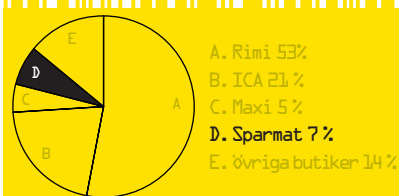
Sparmats framgångsfaktorer är närheten till kunderna, lågpris kombinerat med hög servicenivå samt ett väl avvägt sortiment som innefattar det konsumenterna efterfrågar. Vissa lokala nyanser i sortimentet förekommer och butikschefen ska vara kundens "lokala köpman". Service är en viktig faktor som tydliggörs genom manuella färskvarudiskar och hemkörning från många butiker.

kedjeprofil. Varje butik drivs av en butikschef med eget resultatansvar genom franchiseavtal. Hakon Gruppen ansvarar centralt för inköp, profilering, marknadskommunikation och administration.

Sparmatbutikerna har ofta tilläggstjänster såsom tips och spel, men även mer utvecklad service som postfunktion med postboxar samt apotekstjänster förekommer.

Sparmats strategi är att särskilja sig från konkurrenterna i sitt segment, där de viktigaste konkurrenterna är Joker, Närmät, Spar och Livi.

Sparmats andel av Hakon Gruppens totala omsättning i konsumentledet



Antal butiker	156
Nettoomsättning per butik:	10 - 30 MNOK
Sortiment (artiklar):	3500
Säljyta:	250 - 500 kvm
Total butiksoomsättning netto:	1,5 MDNOK
Läge ur konsumentens synpunkt:	Centralt i mindre tätorter eller stadsdelar



Övriga butiker

Associerade butiker i Hakon Gruppen

Hakon Gruppen har utöver sina egna butiker ett antal associerade butiker. De största grupperna är Livi och Servicemat, vilka Hakon Gruppen bistår med bland annat administration. De associerade kedjorna har förstärkt sin lönsamhet genom att ta del av Hakon Gruppens inköpsorganisation, distributionsapparat samt drift- och stödsystem.

Vidare ingår inom supermarketsegmentet profilerna Centra, Supra och Ultra som associerade kedjor i Hakon Gruppen.

Utöver dessa associerade butiker äger Hakon Gruppen fyra Matkrokenbutiker i Oslo-området. De är supermarkets med ett brett sortiment och hög servicenivå.

ICA i Lettland

ICAs långsiktiga tillväxtstrategi är geografisk expansion utanför hemmarknaden. Ett första led i detta är ICA-koncernens sju Rimibutiker i Riga, vilka ger ICA en fast etablering på den lettiska marknaden. Butikerna drivs av ett av Hakon Gruppen AS och norska Varner gruppen samägt bolag (60/40).

Butikskonceptet motsvarar ICA Plus på den svenska marknaden och ICA på den norska marknaden, det vill säga butiker som fokuserar på färskvaror och god service och som har ett smalt specialvarusortiment. Kunderna är köpstarka och väljer Rimi för det breda utbudet och den höga kvaliteten.

Målet är att växa till det dubbla antalet butiker i Riga och därefter expandera i andra större städer. Under 1999 planeras etablering av tre till fyra nya Rimibutiker i Riga området.

De främsta konkurrenterna är traditionella marknader. Det finns också några lokala kedjor, där den största är i Rimis storlek.

ICAs strategi är en fortsatt etablering av kedjor i övriga baltiska stater. Man har dock valt att samla erfarenhet från en marknad före vidare satsningar i Estland och Litauen.

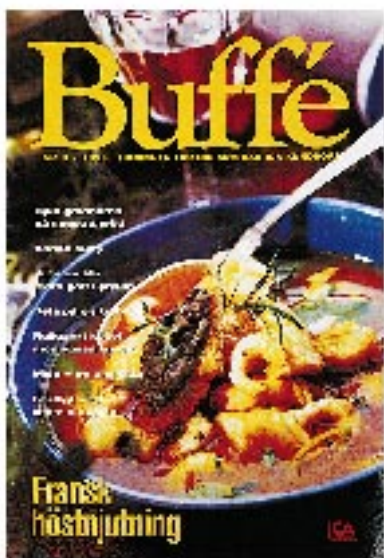
RIMI i Lettland

Antal butiker	7
Sortiment (artiklar):	6.000
Sällyta:	600 - 1.200 kvm
Ömsättning per butik:	20 - 80 MNOK
Nettoomsättning totalt:	0,2 MDNOK
Andel av Hakon-butikernas totala försäljning:	1,1%
Läge ur konsument synpunkt:	Stad



Marknadskommunikation

ICAs marknadskommunikation ska förstärka konsumentens bild av de olika butikskoncepten och butikskedjorna som attraktiva butiker för inköp av dagligvaror. Butiken är ICAs viktigaste medium i marknadskommunikationen och det är där marknadsföringen börjar. I butiken avgör kunderna om bemötandet, priset och varorna är rätt och av sådan kvalitet att de vill komma tillbaka.



till hushållen inom butikens område. ICA Kundkorts kunder får ett personligt brev från den butik där de ansökt om kortet tillsammans med tidningen Buffé varje månad.

Kundtidningar

Såväl ICA Handlarnas som Hakon Gruppen ger ut mattidningar, Buffé i Sverige och tidningen Glad i Mat i Norge. Syftet är att inspirera kunderna till matlagning. De anknyter ofta till helger och högtider under året och därtill kopplad mat.

Tidningen Buffé fyller en viktig sammanhållande funktion i ICA Handlarnas marknadskommunikation och fungerar även som varumärkesbyggare. Buffé är Sveriges största månadstidning och skickas till drygt 1,9 miljoner hushåll 12 gånger per år.

Tidningen Glad i Mat är med en upplaga på 650.000 den största mattidningen i Norge. Glad i Mat kommer ut fem gånger per år och delas ut gratis i Hakon Gruppens samtliga butiker.

Dessutom distribuerar Hakon Gruppen gratistidningen Din Økonomi med råd och tips kring privat ekonomi.

Reklam

ICA-koncernen arbetar dels med kedje- och rollanknuten reklam, dels med ren varumärkesbyggande reklam. Rikstäckande reklam köps in centralt av ICA Handlarnas och Hakon Gruppen för att få ett så förmånligt pris som möjligt.

TV-reklam i de rikstäckande kanalerna används av ICA, Rimi och Sparmat i Norge. I Sverige har ICA-Handlarna/Rimi TV-reklam med priserbjudanden. För att förmedla ICAs huvudbudskap finns även pro-

ICA har såväl i Sverige som i Norge välutvecklade koncept för marknadskommunikation mot olika målgrupper.

Tidigare var extrapris kampanjer dominerande inslag på både den svenska och den norska dagligvarumarknaden. Nu används de allt mindre och extrapriserna har delvis ersatts av ständigt låga priser. Lockvaror, som ofta är basvaror, är fortfarande vanliga.

Direktmarknadsföring

Marknaden bearbetas i hög utsträckning genom utskick i form av flygblad, kundtidningar och brev. ICA avser att öka den kundspecifiserade marknadsföringen som bygger relationer med kunderna och ökar lojaliteten.

Hakon Gruppens kedjor arbetar till största delen med kedjeknuten marknadsföring. Utskick görs till de kunder som använt Dominokort i avsändarbutiken. I Sverige har ICA på motsvarande sätt under första kvartalet 1999 inlett arbetet med rollknuten direktreklam som skickas

Mål med kundkort

- Skapa lojalitet
- Sänka kostnader för betaltransaktioner och marknadsföring
- Få bättre kunskap om de trogna kunderna
- Skapa nöjdare kunder och öka handeln

filerande TV-reklam som kommunicerar matglädje, hälsa och miljö. Andra viktiga reklamkanaler är radio samt lokal- och rikspress.

Kundkort

Kundkort som syftar till att skapa ökad kundlojalitet, används inom såväl ICA Handlarnas som Hakon Gruppen. Korten ger möjlighet att få bättre kunskap om kundernas inköpsmönster för att kunna rikta sig direkt till kunderna med kundspecifik marknadsföring och erbjudanden. Kampanjer genomförs regelbundet på vissa varor för att öka användandet av korten.

ICA Handlarnas lanserade ICA Kundkort redan 1990. Idag har totalt 2,3 miljoner svenskar ICA Kundkort fördelat på drygt 1,9 miljoner hushåll. Kortinnehavarna får speciella erbjudanden, dels i butikerna, dels i form av exempelvis biobiljetter och turistattraktioner till rabatterat pris. Kortet går att använda för inköp i ICA- och Rimibutiker samt för inköp av drivmedel på vissa stationer. Samtliga hushåll som har ICA Kundkort får varje månad en tydlig sammanställning över gjorda köp och insättningar tillsammans med tidningen Buffé.

Dominokortet lanserades i mars 1997 och är redan Norges största förmånskort med en täckning på 1,3 miljoner hushåll. Dominokortet drivs av ett bolag där Hakon Gruppen AS, Statoil och Varner Gruppen var-dera äger 33 procent.

Dominokortet är ett bonuskort där kunden får poäng på köpta varor. Poängen kan utnyttjas till att köpa speciella bonusvaror eller tas ut i pengar. Av Hakon Gruppens butiker är Rimi, ICA och Sparmat anslutna till Domino. Idag sker 50 procent av försäljningen i dessa butiker via Dominokortet, men målet på lite längre sikt är att den andelen ska uppgå till 70 procent. Utöver butiks-kedjorna inom Hakon Gruppen är en rad andra kedjor anslutna, såsom Statoil, Maxbo-kedjan, Cubus, Expert, Dressman, Tybring Gjedde och Telenor Mobil.

ICAs nyckelord

- | | |
|--------------|-------------|
| ■ Matglädje | ■ Omtanke |
| ■ Hälsa | ■ Kvalitet |
| ■ Pris | ■ Miljö |
| ■ Personligt | ■ Påhittigt |
| ■ Värme | |

Marknadskommunikation i Sverige

ICA Handlarnas verksamhet och butiker ska kännetecknas av matglädje och omtanke. Som ett led i detta arbete har ICA Handlarnas identifierat ett antal nyckelfaktorer som också ska prägla marknadsaktiviteterna. Den affärsmässiga bakgrunden är att matglädje ger fler och nöjdare kunder som handlar oftare och mer.

Varumärkesbyggande

ICA är ett av Sveriges starkaste varumärken alla kategorier och Rimi har motsvarande position i Norge. Den långsiktiga varumärkestärkande uppgift som bland annat tidningen Buffé fyller, har sedan lång tid även fyllts av ICA-kuriren. ICA-kuriren bidrar till ICAs goda anseende genom





I Sverige visas regelbundet TV-reklam med attraktiva priserbjudanden.



sin starka etablering, journalistiska integritet och genom varutester.

Internet

www.ica.se är ICA Handlarnas webbplats. Här finns recept, tips och information om det mesta som rör ICA-butikerna. Varje ICA-handlare har själv möjlighet att ha sin egen hemsida med eller utan försäljning via Internet. Handlaren kan få hjälp med byggandet av sidan från den hemsidoprototyp som ICA Handlarnas tillhandahåller. Idag har cirka 200 handlare en egen hemsida och flera av dem bedriver försäljning via Internet.

Sponsring

I Sverige sker ungefär hälften av sponsringen från ICA Handlarnas centralt och hälften från de enskilda handlarna. Sponsringen delas ungefär lika mellan idrottssponsring och humansponsring, där ambitionen är att prioritera den senare. Tyngdpunkten i idrottssponsringen ligger på breda folksporter, såväl ungdomslag som elit. Humansponsringen innefattar bidrag till forskning kring livsmedel, allergier, cancer samt till olika aktiviteter för främjande av hälsa, välbefinnande och miljö.

Marknadskommunikation i Norge

I Norge är konsumenterna generellt mycket priskänsliga. Pris är därmed

ett centralt marknadsföringsverktyg och budskap om pris ingår i stort sett i all marknadsföring. Inom Hakon Gruppen finns det inte någon koncerngemensam marknadskommunikation. De olika butikskedjorna har sina egna unika marknadsföringskoncept, vilket har bidragit positivt till att tydliggöra kedjornas olika profiler.

Internet

"Hakon Rett hjem!" är Hakon Gruppens näthandelssatsning, och för tillfället Norges enda näthandelsplats för dagligvaror. Via webbplatsen kan kunden handla varor med tyngdpunkt på färskvaror. Även catering erbjuds som komplement. Leveransområdet är i dag Oslo med omnejd, men en utvidgning planeras. "Hakon Rett hjem!" utnämndes i början av 1999 till Norges bästa handelsplats på Internet.

Sponsring

Liksom ICA Handlarnas inriktar Hakon Gruppen sin sponsring på idrott och humanitära ändamål. Idrottsengagemanget är ofta lokalt och riktar sig mot barn och ungdom. Humansponsringen omfattar bland annat forskning om hur maten påverkar hälsan.

Synergieffekter

Inom området marknadskommunikation finns det betydliga synergi-

möjligheter. Det kan bland annat gälla gemensamma inköp och gemensam upphandling av reklambyråtjänster, trycksaker och reklamutrymme.

Lojalitetskorten är exempel på ett område med stora skalfördelar. De tre korten ICA Kundkort, Domino- och Statoilkortet öppnar möjligheter till samordning bland annat vad gäller system och drift. Nya funktioner kan knytas till korten såsom banktjänster och ett ytterligare utbyggt förmånssystem.

Dessutom är det möjligt att samordna kundcenter för kundärenden, bland annat genom Internetbaserade tjänster.



Inköp och egna märkesvaror

Gemensamma kostnadseffektiva inköp är grunden i ICA-koncernens verksamhet. Inköpen sker dels från kontrakterade producenter, dels genom produktionsavtal för egna märkesvaror. En betydande del av inköpen sker från ett fåtal stora leverantörer. Inom ICA står de fem största producenterna för drygt 40 procent av den totala inköpsvolymen. Flera av huvudproducenterna i den svenska och den norska verksamheten är desamma, vilket på sikt kommer att ge stora synergier. Ett sätt att ständigt kunna erbjuda prisvärda kvalitetsvaror är att utveckla och sälja egna märkesvaror. Dessa adderar också mervärde till det egna varumärket.



ICA-Handlarnas Sunda och Skona är några av de viktigaste egna varumärkena i Sverige.



Egna varumärken är prisvärda kvalitetsvaror. I Norge finns 300 produkter i sortimentet för egna märkesvaror.

Egna märkesvaror

Egna märkesvaror är en form av vertikal integrering bakåt, där livsmedels-handeln lägger ut tillverkning av produkter under eget varumärke. Därmed minskas marknadsförings- och säljkostnader.

ICA-koncernens egna märkesvaror säljs idag under olika namn. I Sverige är det ledande namnet "ICA Handlarnas", medan man i Norge använder "Hakon" som det övergripande namnet.

Förutom utvecklingen av märkesvaror inom ICA-koncernen, finns det produkter som tagits fram genom olika samarbeten både med nordiska och andra europeiska kollegor, där de mest framträdande är Diva och Albi.

Europeiskt inköpssamarbete

AMS, Associated Marketing Services, är ett samarbete mellan dagligvarukedjor i tio europeiska länder. Samarbetet sker bland annat genom gemensamma egna märkesvaror, där besparingar görs genom att medlemmarna inte enskilt behöver förhandla med samma leverantörer.

Euroshopper är det egna varumärket för lågprisprodukter med hög kvalitet inom AMS-samarbetet. Euroshopper-produkter säljs inom alla butiker inom ICA, främst inom produktområdet kolonial.

Ökad andel egna märkesvaror

Egna märkesvaror ger lägre konsumentpriser och högre marginaler och målet är att öka andelen egna märkesvaror i sortimentet från

dagens sju procent till minst tio procent inom ICA-koncernen. Ökningen ska ske genom att utveckla egna märkesvaror i varugrupper med stor volym. Hos vissa medlemmar i AMS uppgår andelen egna märkesvaror till mellan 25 och 35 procent. De svenska och norska marknaderna är små och har kortare serier, vilket gör att andelen egna märkesvaror rimligen inte kommer att kunna uppgå till fullt så höga nivåer.

ICA började sälja egna märkesvaror i Sverige redan på 40-talet och har idag cirka 500 artiklar. Idag säljer alla butikskedjor ICA Handlarnas egna märkesvaror, Rimi dock i begränsad omfattning.

Hakon Gruppen arbetar strategiskt med egna märkesvaror och har idag 300 artiklar i sortimentet. Redan under 1999 planeras lansering av 200 nya egna varumärkesprodukter. Dessa ska främst ligga inom det prioriterade området färskvaror. Hakon Gruppens egna märkesvaror saluförs i samtliga Hakon Gruppens butikskedjor.

Sortimentsuppbyggnad

I inköpsarbetet ligger också ett ansvar för förnyelse och uppdatering av sortimentet. Mål sätts upp för vad som kan förbättras i sortimentet och utifrån målen utarbetas strategier och handlingsplaner. Det gäller att tänka innovativt för att knyta till sig nya konsumenter, till exempel ungdomar, och få dem att efterfråga produkter i ICAs butiker.

I en komplett matvarubutik måste

det även finnas produkter ur ett smalt sortiment såsom laktos- och glutenfria produkter. Ett aktivt inköpsarbete krävs för att även hitta de bästa produkterna till det smalare sortimentet. Samtidigt gäller det att ständigt se över hela sortimentet och söka hitta nischprodukter med såväl kvalitet som bra pris.

Inköp i Sverige

ICA Handlarnas mål med inköpsarbetet är att utifrån kundernas behov skapa ett väl avvägt sortiment till bästa pris. Lönsamhet för ICAs olika varugrupper skapas genom att bästa grundvillkor uppnås avseende priser i förhandlingar med leverantörer. Vidare förstärks lönsamheten genom sortimentsutveckling och ständig strävan efter den effektiva logistiken.

I samband med att det nya rollorienterade arbetssättet införs, utvecklas nu sortiments- och inköpsarbetet ytterligare. Med grundvillkoren som bas, kan de olika rollerna förhandla med leverantörerna om ytterligare åtaganden som leder till lägre priser till butikerna och därmed till kunderna. Det kan gälla antal butiker som omfattas, kampanjer, nyhetslanseringar etc. Förhandlingarna är vägledande för vilken plats och utrymme varje produkt får i butikshyllan.

För att pressa kostnader och därmed priser har ICA Handlarnas påbörjat en allmän översyn av sortimentet.

Inköp i Norge

Hakon Gruppens grundpelare är ett effektivt inköpsarbete som resulterar i låga priser i kedjornas butiker. Inköpsavdelningens framgång bygger på den platta organisationens beslutsförmåga kombinerat med samarbete över kedjegränserna. Därmed kan en enskild vara garanteras distribution och exponering i butiksledet. Sortimentsstrategierna är kedjeunika men den omvända sortimentspyramiden och koncerngemensamma inköp ligger som grund.

Inköpsarbetet och sortimentet inom Hakon Gruppens olika kedjebutiker bygger på olika nivåer från ett bassortiment. Sortimentsnivåerna

kan illustreras som en omvänd pyramid där alla butiker har bassortimentet på cirka 1.900 produkter längst ned i pyramiden. Sortimentet är inte statiskt utan utvecklas kontinuerligt för att svara mot konsumenternas förändrade krav. Leverantören kan genom sortimentspyramiden garanteras att finnas i ett visst antal butiker vilket stärker Hakon Gruppen i inköpsförhandlingar.

Hakon Gruppen arbetar också med prissatta exponeringspunkter för kampanjer och aktiviteter i butikerna. Genom detta system kan inköpsavdelningen erbjuda leverantörerna extra exponering på avtalade tider och platser och därmed fungera som en partner i den slutliga marknadsföringen av produkten gentemot kund.

Andra åtaganden i prisförhandlingar kan vara genomförandet av kampanjer. Här ingår en garanti, som innebär att leverantörerna utlovas pengarna tillbaka om färre butiker än utlovat genomför kampanjen.

För att ytterligare effektivisera varuströmmarna och reducera kostnader i värdekedjans alla led från producent till butik, har Hakon Gruppen beslutat att överta allt sälj- och exponeringsarbete som leverantörerna hittills utfört i butikerna.

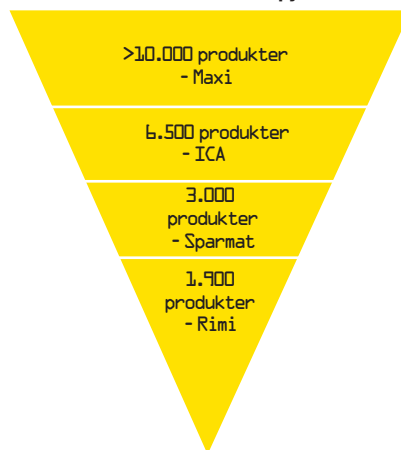
Synergieffekter

Hakon Gruppen och ICA Handlarnas har till stor del samma leverantörer, och sedan tidigare ett väl utvecklat inköpsarbete. Detta kommer att förstärkas och ett första led är att identifiera ett gemensamt grundsortiment. På sikt kommer troligtvis en gemensam inköpspyramid att utvecklas.

Det finns stora möjligheter att samordna inköp för ett flertal produktgrupper inom både dagligvaror och specialvaror.

Butiksrollernas inköpsarbete inom ICA Handlarnas kommer att bygga mycket på Hakon Gruppens erfarenheter av inköpsarbete. Butiksrollerna i Sverige kommer använda dels en liknande pyramidmodell, dels någon form av exponeringsavtal liknande de Hakon Gruppen arbetar med.

Den omvända sortimentspyramiden

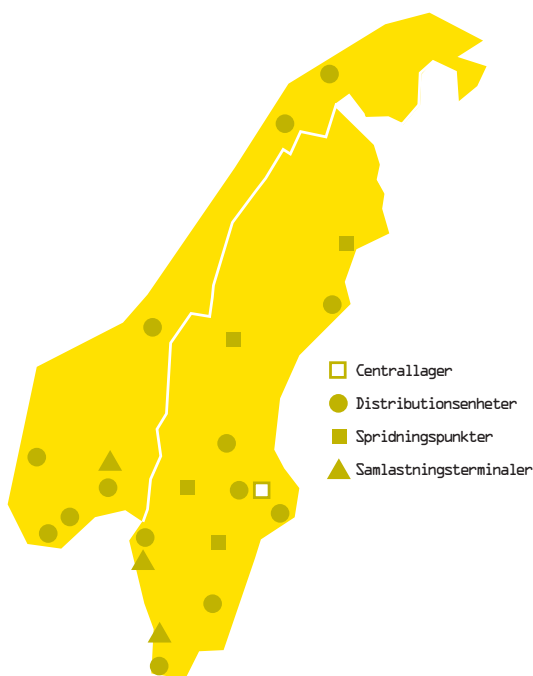


De första effekterna av inköps-samordningen ska visa sig under andra halvåret 1999.



Logistik

För att ICA-koncernen ska kunna erbjuda kunder ett väl anpassat sortiment till konkurrenskraftiga priser krävs en ständigt pågående rationalisering, effektivisering och kostnadspress genom hela distributionskedjan. En effektiv logistik som minimerar antalet transportmil är också en viktig del i ICA-koncernens miljöarbete.



Effektiv logistik är av avgörande betydelse i detaljhandeln. Övan återges koncernens logistiksystem från år 2000.



Logistik i Sverige

Under 1998 slutförde ICA Handlarnas arbetet med en ny distributionsstruktur med färre enheter som syftar till att effektivisera logistiken till butikerna inom ICA Handlarnas.

Distribution

ICA Handlarnas har idag ett centrallager, sju distributionsenheter, fyra spridningspunkter och två samlastningsterminaler. På samlastningsterminalerna konsolideras det totala varubehovet till ICA Handlarnas för vidare transport i varuflödet. På ICA Handlarnas centrallager lagerförs kolonialvaror med låg leveransfrekvens eller med högt värde samt specialvaror. Övriga varor lagerförs på distributionsenheterna. Beställda varor plockas butiksvis dels på centrallagret, dels på respektive distributionsenhet och samlastas vid distributionsenheten för leverans direkt till butiken. För vissa geografiska områden används en spridningspunkt för den sista omlastningen innan butik.

Logistiksystem

ICA Handlarnas har ett sofistikerat egenutvecklat logistiksystem som togs i drift fullt ut under 1998. Systemet integrerar hela varuförsörjningskedjan från butiksbeställning till order, leverans och fakturering. Informationstillgängligheten samt flexibiliteten i hela systemet gör att varuvägen kan förändras från dag till dag för att nå bästa och mest effektiva logistik. Såväl pappersbaserad som elektronisk information följer automatiskt den nya varuvägen. Under senare halvan av 1998 har ett system för automatisk varubeställning (CAO) testats i butik. CAO syftar till att öka tillgängligheten i butikshyllor, minska lagernivån och beställningsarbetet samt ge ledningsinformation till butiksansvariga. Under 1999 planeras införande av automatisk varubeställning i ett större antal butiker.

Effektivisering

Ett led i att höja servicegraden och minska lagren är den under 1998 intensifierade ECR-verksamheten,



förkortning för engelskans Efficient Consumer Response. Detta innebär att ICA Handlarnas ger leverantören all information om lager, försäljning och prognostiserad försäljning av leverantörens varor. Utifrån den informationen har leverantören ansvaret för att produkterna levereras till ICA Handlarnas lager. Genom ECR har ICA både höjt servicegraden och minskat lagren. I dagsläget görs mindre än tio procent av ICA Handlarnas leveranser på detta sätt, men strategin är att öka den andelen under 1999.

Butikspack är en annan effektiviseringsåtgärd som vidtagits och som innebär att en butiksorter separerar en viss leverantörs varor och vidarebefordrar denna order till leverantören. Denna packar varje butiksbeställning och sänder till distributionsenheten. Butikspack ger så färskas varor som möjligt till butikerna samtidigt som fördelar med samdistribution till butik erhålles.

Miljötänkande

Varutransporterna är en stor källa till utsläpp och miljöbelastning. ICA arbetar därför strategiskt med att minska transportbehoven genom att effektivisera transporterna, utföra långa transporter med tåg samt använda alternativa drivmedel såsom biogas, rapsolja och naturgas. Av praktiska skäl går många av ICA Handlarnas transporter fortfarande med lastbil. ICA Handlarnas använder dock i möjligaste mån så kallade högbilar som lastar i två plan och minskar därigenom transportbehovet med upp till 50 procent.

För att minska antalet tomma lastbilar på vägarna har ICA ett samarbete med vissa leverantörer som innebär att ICA Handlarnas bilar tar upp leveranser på vägen tillbaka till lagret. Idag sker cirka tio procent av leveranserna till ICA Handlarnas på detta sätt och strategin är att successivt öka den delen.

Logistik i Norge

På senare år har Hakon Gruppen AS genom Hakon Distribution kontinuerligt reducerat sina distributions-

kostnader. För att tillföra butikerna konkurrenskraft genom låga kostnader, god service och rationella lösningar kommer Hakon Gruppen AS under den närmaste tiden att fortsätta arbetet med att rationalisera och effektivisera logistikhanteringen.

Effektivisering

Hakon Gruppen AS har utformat en ny logistikstrategi vars syfte i korthet är att säkra marknadens bästa logistiklösningar också för framtiden. Fokus på en säker och kostnadseffektiv tillgång på varor och tjänster, rationalisering av lagerstrukturen samt styrning och optimalisering av varuflöden är huvudelementen i strategin. Säker och kostnadseffektiv tillgång på varor och tjänster skall säkras genom en ökning av andelen som distribueras genom det egna distributionssystemet, vertikal integration inom aktuella varugrupper, etablering av kvalitetssäkrings-system och insatser som stimulerar till en leverantörsstruktur med mångfald och alternativ för butiken.

All logistikverksamhet i Hakon Gruppen AS kommer inom loppet av ett år att samlas i en ny organisationenhet. En av förutsättningarna för att möjliggöra detta är etableringen av en ny lagerstruktur med färre och större enheter, däribland ett nytt centrallager för Norge.

Ytterligare integration av varuflödet till butik är ett område som har stor potential för förstärkt konkurrenskraft. Genom att få bättre styrning över det totala varuflödet från producent ut till hyllan i butiken kommer kostnader att reduceras samtidigt som bättre butiker skapas.

Distribution

Hakon Distribution består av sju distributionsterminaler samt en samlastningsterminal och tre distributionsenheter för frukt och grönt i Nord-Norge. Distributionsterminalerna distribuerar traditionella dagligvaror över hela Norge.

Norgesfrukt, vari Hakon Gruppen AS äger 60 procent, ansvarar för frukt- och gröntdistribution till samtliga kedjeprofiler via åtta distribu-

tionsenheter och täcker Vest, Sör- och Östlandet. I mitt- och nordregionerna står Hakon Distribution för frukt- och grönttranssporter.

Av butikernas totala leveransbehov kommer cirka 60 procent från Hakon Gruppen AS:s integrerade distributionsverksamhet. Detta förväntas öka väsentligt under de kommande åren. Koncentrationen av varuleveranser till butik är både kostnadsbesparande för butik- och transportverksamheten, samtidigt som den innebär mindre miljömässiga belastningar.

Logistiksystem

Hakon Distribution kommer under 1999 att implementera en ny systemlösning för ekonomi och logistik. Detta garanterar en enhetlig styrning av alla varuflöden inom Hakon Gruppen AS, samtidigt som det säkrar kostnadseffektiviteten. För att möjliggöra en effektiv styrning av varuflödena kommer Hakon Gruppen AS också fokusera på att etablera beslutstöds- och optimaliserings-system inom en rad områden.

Synergieffekter

Hakon Gruppen AS och ICA Handlarnas får en rad synergieffekter inom logistikområdet. På kort sikt kan bolagen samordna logistiken för specialvaror och importvaror, bland annat importerad frukt och grönt. Centrallagret i Västerås och samlastningsterminalerna kan utnyttjas gemensamt. Dessutom kommer bolagen att samordna utveckling av logistiksystem och -lösningar, "overseas", paneuropeiska transporter, utveckling och drift av IT-system, inköp av bland annat lastbilar och truckar samt kompetensutveckling och utbildning inom logistikområdet.



IT

ICA-koncernens IT-verksamhet är ett verktyg för att uppnå koncernens affärsmässiga mål. Verksamheten syftar till att stärka ICAs konkurrenskraft genom leverans av IT-lösningar och stöd till de flesta av koncernens funktioner vilket innefattar bland annat områden som marknadsbearbetning, ekonomistyrning/administration och logistik.

IT-arbete i Sverige

ICA Handlarnas IT-avdelning ansvarar för den totala IT-utvecklingen, samt ansvarar för fungerande drift, bland annat med totalansvar för systemen i cirka 1.200 butiker. ICA Handlarnas har ett väl utvecklat IT-system. Det innefattar bland annat ett logistiksystem och ett marknadsadministrativt system. Utvecklingen av ett sofistikerat IT-stöd inom logistiken slutfördes under 1998. Det marknadsadministrativa systemet vidareutvecklades under året för att anpassas till butiksrollerna, något som var klart i februari 1999. Det är utifrån detta marknadsadministrativa system som butikerna till exempel beställer varor och följer upp försäljning och marginaler för specifika produkter.

Autoorder i butik

Autoorder i butik innebär att varorna beställs automatiskt från butiken. Systemet började testas under 1998 och kommer att vara färdigt för användning under andra halvåret 1999. Utvecklingen av stöd för mindre leverantörer att kommunicera med elektronisk dataöverföring, så kallad EDI, har kommit långt och håller på att introduceras.

Marknadsanalys

Marknadsanalys är ett prioriterat område och under 1999 kommer IT-verksamheten att fokusera på utvecklingen av ett marknadsanalys-system. Ett väl utvecklat IT-system förenklar och förbättrar informationsinsamlingen. Information som sammanställs från fler kassor och butiker ger bättre underlag för marknadsanalys och träffsäkrare marknadsföring.



Budica

ICA-butikerna har idag olika nivåer av backofficeprogram. Under 1999 kommer 1.200 butiker att vara konverterade till ICA Handlarnas egna program Budica, ett backofficeprogram vars syfte är att rationalisera och effektivisera för handlarna. Systemet garanterar även en säker övergång till år 2000. I Budica finns funktioner för artikelunderhåll, kassaredovisning och sortimentsstyrning, samt strategiska verktyg för pris-sättning och budgetering.

Under 1999 kommer ICA Handlarnas att införa ett gemensamt kassaprogram, för att kunna möta framtidens krav i detaljhandeln. Detta innebär att handlarna kan använda standardiserade PC-produkter i butikens kassor vilket leder till större handlingsfrihet och enklare uppdateringar.

Slingan

ICA Handlarnas butiksintranät, Slingan, utvecklades under 1998 och fanns vid årsskiftet i cirka 600 butiker. Målet är att samtliga butiker ska ha

tillgång till Slingan. Arbetet med detta fortgår och till 1999 års utgång beräknas drygt 1.500 handlare var anslutna. Med hjälp av Slingan blir arbetet med internkommunikation både enklare och snabbare och därmed effektivare.

www.ica.se

ICA Handlarnas webbplats, www.ica.se, är en välbesökt sida som hamnat högt upp i flera externa bedömningar och som kommer att utvecklas ytterligare under 1999. Stödet för handlarnas egna hemsidor kommer att förstärkas och förbättras under 1999. Samtidigt kommer ICA Handlarnas nya system för handel över Internet introduceras. Det erbjuder bättre funktionalitet än det tidigare och för enklare och förbättrar för såväl kund som butik.

IT-arbete i Norge

Hakon Gruppen har en avancerad IT-struktur som innefattar hela koncernen från stab ut till regioner och butiker. IT-arbetet, som är uppbyggt

på moderna plattformar, är fokuserat på målorientering och kostnadseffektivitet och innefattar de flesta av koncernens funktioner, bland annat ekonomistyrning, logistik, etableringsanalyser, kedjestyrningssystem och Internet/intranet. Under våren 1999 kommer Hakon Gruppens webbplats www.hakon.no att lanseras.

Marknadssystem

Samtliga butiker inom Rimi, ICA och Sparmat har utrustats med moderna PC-kassor, och är uppkopplade till Hakon Gruppens ISDN-baserade nätverk. Hakon utnyttjar en kombination av egna och standardiserade programvarukomponenter till butiksdrift- och marknadsföringsstöd.

Dessa system ger kedjorna god kontroll genom möjligheten till central styrning och uppföljning av viktiga parametrar som pris, sortiment, hyllplacering och kampanjer i butikerna. Daglig uppdatering av de mest centrala lönsamhetsparametrarna gör att kedjorna kan förutse butikernas resultat.

Nätverket mellan Hakon Gruppens centrala enheter och butikerna är en viktig del av den totala informationslösningen. Nätverket används för kontinuerligt informationsutbyte av försäljningssiffror, varu- och prisinformation, avtalsinformation, kundkortsinformation, e-post/ intranet med mera. Systemet är också viktigt för effektivare uppdatering av program ända ut i kassaledet, vilket betydligt har reducerat tiden för implementering av nya funktioner, som till exempel finansiella tjänster.

Hakon Gruppen har utvecklat en egen web-baserad interntidning som går under namnet HakonWeb. Denna uppdateras dagligen med interna nyheter och klipp från norska och utländska medier som berör

Hakon Gruppen, branschen eller medarbetarna. HakonWeb lanserades i maj 1998 och har bidragit till att förbättra internkommunikationen och möjligheten till dialog med anställda på alla nivåer.

Marknadsanalys

Hakon Gruppen hanterar information på mycket detaljerade nivåer från samtliga kedjors butiker. Informationen samlas i Hakon Gruppens egen databas, som är en av Nord-europas största marknadsdatabaser. Koncernen har sedan tidigt nittiotal arbetat med marknadsdata från butikerna, och besitter en rad verktyg för lönsamhetsuppföljning och marknadsanalys. Genom den information som samlas in från kunderna genom Dominokortet tillförs Hakon Gruppen också en ny dimension av kunskap om marknaden och kundernas beteende.

Tirolf

TIROLF, som står för transport, inköp, resurs, order, lager och faktura, är namnet på Hakon Gruppens nya generation logistiksystem. Genom TIROLF-projektet kommer Hakon Gruppens samtliga distributionsenheter föras samman inom det närmaste året.

TIROLF-lösningen baseras på en standardprodukt. Utöver standardmodulen som ska säkra effektiva rutiner för varuflödet till Hakon Gruppens butiker, arbetas med nya lösningar för prognostisering och optimering, som ska ge ytterligare förbättringar i planering och resursutnyttjande.

www.rethjem.no

Elektronisk handel är ett prioriterat område inom Hakon Gruppen. För-

utom traditionella lösningar med handelsparterna undersöker Hakon Gruppen också möjligheter till elektronisk handel för konsumenterna, bland annat genom egna programpaket för beställning och enkel lagerstyrning, samt genom handel via Internet.

www.rethjem.no är Hakon Gruppen AS:s hemsida för handel via Internet. Den är utvecklad av Hakon Gruppens interna IT-avdelning och blev under 1999 utvald till bästa hemsida för handel och fick en "gull.tagge.99", som är den norska internetbranschens egen utnämning.

År 2000

För att säkra att inga tekniska problem uppstår med anledning av millennieskiftet har ICA-koncernen genomfört en grundlig genomgång av sina system vilken kommer att slutföras under första kvartalet 1999. Därefter bedömer ICA-koncernen att övergången till år 2000 inte kommer att skapa några problem.

Synergieffekter

På sikt kommer IT-systemen att samordnas inom ICA-koncernen, och diskussioner kring gemensam utveckling och gemensamma investeringar har redan påbörjats. ICAs framtida IT-utveckling ska syfta till att på lång sikt integrera de båda systemen i så stor utsträckning som möjligt och arbetet fokuseras nu på att etablera en gemensam IT-strategi. Kommunikation såsom Internet, homeshopping och integrerade intranät ska också samordnas. Strategin är att samordna enligt bästa erfarenhet, där det bästa systemet får vara vägledande i den framtida utvecklingen.



Medarbetare

Engagerade och kunniga handlare och medarbetare är nödvändiga för att ICA-koncernen ska kunna drivas framgångsrikt. ICA Handlarnas respektive Hakon Gruppens personalarbete är kopplat till respektive företagskultur. Det grundläggande syftet är dock gemensamt; att genom ett strategiskt arbete stimulera och utveckla medarbetarna och därmed koncernens affärsverksamhet.

Snabba teknologiska förändringar, hårdare konkurrens och större sociala förväntningar är några av de förändringar som ICA står inför. För att kunna följa med i utvecklingen och ligga ett steg före konkurrenterna kommer medarbetarutveckling vara ett centralt område inom koncernen. I Norge finns det dessutom en brist på arbetskraft vilket gör att Hakon Gruppens rekryteringsarbete är mycket offensivt.

Utbildning

Utbildning och regelbunden kompe-

att arbeta med visioner, affärsidé, kultur och värderingar.

ICA Handlarnas har ett väl utvecklat utbildningskoncept i ICA-skolan. Denna är också den främsta leverantören av utbildning inom den svenska verksamhetens bolag och butiker. ICA-skolan utvecklar kontinuerligt nya program för medarbetar- och ledarutveckling. Stor tyngd läggs inom ICA Handlarnas på breddsatsningar vars syfte är att genom dialog föra ut olika ämnesområden i koncern och butiker. Dessa är uppskattade och ger stort genomslag.



Prioriterade utvecklingsområden

- Fukt och grönt
- Färsvaror
- Företagskultur
- Service och kundbehandling
- Kvalitetssäkring
- Ledarskap
- Butikskunskap

tensutveckling av handlare och medarbetare är avgörande för ICAs framgång. Det främsta målet med utbildningen är att täcka koncernens behov av kompetens och ge de anställda en möjlighet till personlig utveckling.

Strategiskt arbete med ledarskapsutbildning har både Hakon Gruppen AS och ICA Handlarnas långtgående erfarenhet av. Ledarskapsutbildningen syftar till att stärka ledare

Inom Hakon Gruppen AS finns det främst tre utbildningssatsningar; distansundervisning, "train the trainer" och ledarutveckling med högt pedagogiskt innehåll och examen på alla nivåer. Distansundervisningen är en satsning där medarbetarna studerar, bland annat service, kundbehandling samt frukt och grönt, på egen hand med hjälp av skriftligt material och multimedia.

"Train the trainer" innebär praktisk

utbildning ute i butik. Hakon Gruppen AS lägger ner stora resurser på ledarutbildning vars främsta syfte är att utbilda ledarna i hur de kan motivera sina medarbetare.

Rekryteringsarbete

ICAs mål med rekryteringsprogram är att finna och behålla duktiga och motiverade talanger i koncernen. ICA vill utveckla ledare och medarbetare snabbare än konkurrenterna för att svara mot framtidens kompetenskrav.

En del i arbetet att intressera unga människor för Hakon Gruppen är att

erbjuda ett attraktivt arbete varvat med utbildning, och därefter anställning inom en lämplig del av koncernen. Traineeerna deltar i ett brett och kvalificerat utvecklingsprogram och får en mentor som följer traineen under traineetiden. Avsikten med traineeprogrammen är att de nya unga medarbetarna på sikt ska bidra till att täcka koncernens framtida behov av kompetenta ledare.

I Norge erbjuds studenter att gå en ledarutbildning i Hakon Gruppens butiker vid sidan av studierna efter två till tre års studier på Handels-

Synergieffekter

Det ligger betydande synergier i den nya koncernen i samordnandet av ledar-, handlar- och personalutveckling. Även trainee- och chefsutvecklingsprogrammen kommer att samordnas liksom utbildningssatsningar mot butik. Vad gäller det senare, kommer erfarenheter från ICA-skolans arbete även att användas inom Hakon Gruppen.

Jämställdhet

ICA bedriver jämställdhetsarbete, vars mål är såväl attitydförändringar



erbjuda partneravtal och lärlingsplatser till elever på olika skolor.

Traineeprogram

För att kunna befästa den ledande rollen på marknaden behöver ICA-koncernen välutbildade, ambitiösa, unga medarbetare som är rustade att klara en allt hårdare konkurrens. Såväl Hakon Gruppen som ICA Handlarnas har väl utvecklade trainee-program. Syftet med dessa är att

högskolan BI, Norges Marknads-högskola och Norges Varuhandels-högskola. Därefter har de möjlighet att söka till traineeprogrammet. Detta ledarprogram bidrar till att stärka butiks kompetensen hos Hakon Gruppens framtida ledare.

Inom Hakon Gruppen finns också möjlighet för dem som gått trainee-programmet att gå en masterutbildning vid en högskola kombinerat med arbete inom Hakon Gruppen.

som jämnare fördelning mellan män och kvinnor. Inom ICA Handlarnas steg andelen kvinnliga chefer från 15 procent 1997 till 25 procent 1998. Drygt hälften av deltagarna i interna ledarutvecklingsprogram är kvinnor. Ett kvinnligt karriärsutvecklingsprogram har också utvecklats, vilket lett till nya befattningar för flera av deltagarna i första kullen.



Övrig verksamhet

Storhushåll

ICA Meny och Hakon Meny är storhushållsgrossister. Menys kunder är storkök, restauranger och livsmedelsbutiker som ligger utanför koncernens egen detaljhandelssfär. I såväl ICA Meny som Hakon Meny pågår ett genomgripande rationaliseringsarbete, vilket fortsätter under 1999. Målet är att förstärka lönsamheten genom effektivisering av distributions- och logistikstrukturerna. Vidare fortsätter arbetet med att utveckla Internettjänster och strategiska kundallianser.

ICA Meny i Sverige

ICA Menys affärsidé är att vara den affärsmässigt bästa samarbetspartnern till restaurang, storkök och servicehandel. De största kunderna inom storhushållsverksamheten är FMV, landsting och kommuner samt kedjekunder som Amica och Eurest. Inom servicehandeln är Shell, Statoil, 7-Eleven och Pressbyrå stora kunder.

ICA Menys främsta konkurrensfördel är förmågan att erbjuda kunderna kompetens och service för att finna en helhetslösning med rätt alternativ i ett brett sortiment, från livsmedel och restaurangutrustning till vin och sprit.

Hakon Meny i Norge

Hakon Meny ska vara en lönsam och konkurrenskraftig leverantör av produkter och tjänster till nordenbaserade storhushåll genom fokus på utveckling och utnyttjande av nya marknadsmöjligheter samt optimala och innovativa drifts- och logistiklösningar.

Hakon Menys kunder återfinns inom segmenten kantiner och catering, institutioner samt servering och övernattnings. Största kund är det helägda Meny Partner. Därutöver är de viktigaste kunderna Narvesen Servering, Samköpsgruppen och Norsk Hydro (offshore). Hakon Meny har en marknadsandel på 16 procent.

Hakon Menys främsta konkurrens-

fördelar är tillgången till en samlad inköpsorganisation i Norge, effektiv logistik samt ett sortiment som är marknadsorienterat och konkurrenskraftigt.

Synergier

Menyföretagen kommer på sikt att få synergivinster inom en rad områden. I kundledet kommer en enhetlig organisation bättre kunna serva kunder med verksamheter på både den norska och den svenska marknaden. En framtida gemensam positionering av ICA Meny och Hakon Meny kommer att innebära synergivinster på såväl leverantörs- som kundavtal.

Fastigheter

Dotterbolagen ICA Fastighets AB och Hakon Eiendom AS¹ verksamhet syftar till att skapa bra marknadsplatser för ICA-handlarnas respektive Hakon Gruppens butiker. Fastighetsbolagen fungerar som ett stöd till butikerna och ICA-koncernens övriga verksamhet genom att producera, förvärva och avyttra samt förvalta fastigheter. Strategin är att äga fastigheterna där butikerna finns etablerade eller förvalta butikernas hyreskontrakt. Detta gäller för större butiker och syftar till att garantera att affärsläget stannar inom ICA Handlarnas respektive Hakon Gruppen. Fastighetsbolagen är på så sätt en förutsättning för att koncernens koncept med butiker i rätt lägen ska fungera, vilket gör att fastighetsrörelsen är att se som en naturlig del i detaljhandelsverksamheten. Mindre butiker, främst inom ICA Nära och Sparmat, äger eller hyr själva sina lokaler. Såväl ICA Fastighet som Hakon Eiendom drivs affärsmässigt, vilket innebär att såväl ICA-handlare som externa hyresgäster betalar marknads-mässiga hyror.

Statoil

Som ett led i satsningen på tillväxt-

segmenten inom dagligvaruhandeln avser ICA-koncernen att i samarbete med Statoil framgent driva Statoils bensinstationer och trafikbutiker. Vid årsskiftet 1998/1999 slöt ICA-koncernen ett ramavtal med Statoil gällande ägande och drift av 1.500 bensinstationer och trafikbutiker i Sverige, Norge och Danmark, de flesta med servicehandel. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Statoil och 50 procent av ICA-koncernen och omfattar dagligvaror, fast food/färdigmat, tjänster, drivmedel och bilservice. Total omsättning för Statoils 1.500 stationer 1997 var över 26 miljarder svenska kronor, varav närmare 8 miljarder från annat än drivmedel. Det nya bolaget får en balansomslutning på motsvarande cirka 7,5 miljarder svenska kronor och ett eget kapital på cirka 3 miljarder svenska kronor.

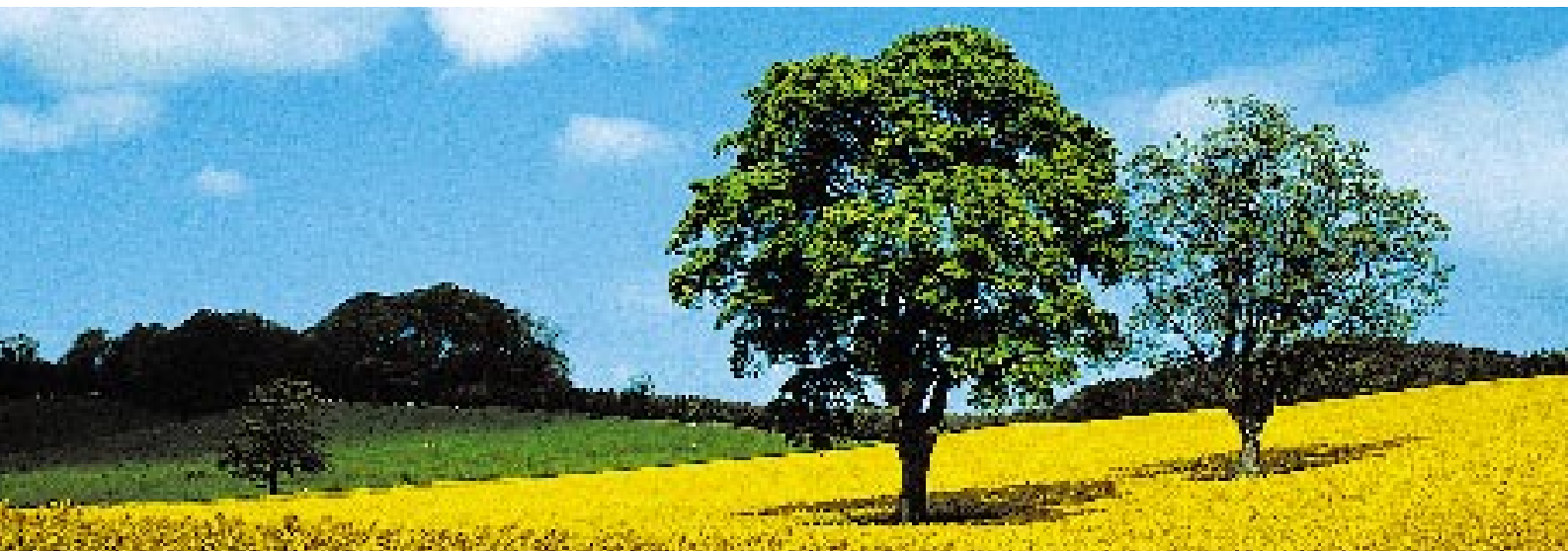
För ICA-koncernens del innebär det planerade samarbetet med Statoil ett inträde på den växande marknad som trafikbutikerna utgör. Trafikbutiker står för marknadens snabbaste tillväxt. Genom Statoils väl utbyggda stationsnät får ICA-koncernen samtidigt en första etablering på den danska marknaden.

1. Förvärvat våren 1999.



Miljöredovisning

Arbetet med att harmonisera ICA Handlarnas och Hakon Gruppens verksamheter inom miljöområdet kommer att inledas under 1999 med syfte att implementera enhetliga policies och arbetssätt i hela ICA-koncernen. ICA Handlarnas erfarenheter och välutvecklade miljöarbete kommer i flertalet fall att tjäna som förebild.



Miljöarbete i Norge

Miljöarbetet i Hakon Gruppen är idag främst inriktat på transporter och avfallssortering. Reduktion av föroreningar från transporter bedöms initialt som det viktigaste området i miljöarbetet. Hakon Gruppen arbetar för en minskad miljöpåverkan från transporter genom samordning av distributionssystem och optimalt utnyttjande av transportkapaciteten. Genom detta har antalet distributionsbilar i trafiken reducerats med mindre avgasutsläpp och mindre trafikbuller, samt lägre förbrukning av fossilt bränsle som vinst.

Hakon Gruppen arbetar också med att öka återvinningen av avfall. Målet för 1999 är att samtliga Hakon Gruppens butiker ska sortera plast för att skicka till återvinning. Under 1998 sorterade Hakon Gruppens butiker 270 ton plast som gick till återvinningsstationer samtidigt som nya plastpåsar, producerade av 90 procent återvunnen plast, tagits i bruk i samtliga butiker.

Miljöarbete i Sverige

Miljöarbete inom ICA i Sverige har bedrivits sedan 1987 och formaliserades genom en miljöpolicy som antogs av ICAs styrelse 1989, och

som reviderades 1996. Miljöarbetet syftar till att uppnå en ekologisk och ekonomisk utveckling som är långsiktigt hållbar.

Utdrag ur miljöpolicyen

Syfte

ICA Handlarnas AB skall ständigt förbättra miljösituationen på ett affärsmässigt och ekonomiskt försvarbart sätt. ICA-företag ska vara och uppfattas som ansvarsfulla och progressiva i sitt miljöarbete.

Grundsyn

ICA-handlarna och ICA Handlarnas AB skall bedriva verksamheten i enlighet med gällande lagstiftning samt uppnå de av myndigheterna fastställda miljökraven med god marginal. ICA Handlarnas AB formar åtgärdsprogram som fastställs av verkställande ledningen och som följs upp med hjälp av miljöledningssystem.

Strategi

Åtgärderna baseras på de grundvillkor som krävs för att uppnå en hållbar verksamhet. Grundvillkoren innebär att ICA Handlarnas:

- minskar beroende av resurser som inte är förnyelsebara
- undviker användningen av ämnen som är naturfrämmande och svåra att bryta ner

- tar hänsyn till att naturens mångfald inte utarmas
- använder alla typer av resurser effektivt och rättvist

Sortiment

ICA Handlarnas strävar efter ett sortiment av produkter som ger så lite negativ miljöpåverkan som möjligt sett över varans hela livscykel – från råvara till slutligt användande eller omhändertagande. Därför ställs miljökrav vid inköp.

Verksamheten

Miljöpåverkan från drift och distribution ska reduceras genom att minska användningen av energi, källsortera restprodukter, effektivisera och förbättra transporterna.

Kommunikation och kompetens

Personalen ska fortlöpande utbildas och involveras i miljöarbetet.



Miljöledningssystem

För att underlätta uppföljningen av miljöarbetet och för att skapa ytterligare förbättrad struktur arbetar ICA Handlarnas med att införa miljöledningssystemet ISO 14001 i hela verksamheten. Sedan beslut togs om detta hösten 1996 är centrallagret, tre av fyra regionbolag och fyra av fem Menyföretag certifierade

miljömärkta produkter som ingår i det gemensamma sortimentet. Kopplat till de nationella målen finns ICAs egna miljömål (se tabell sid 39).

Miljön i siffror 1998

Nya nyckeltal, vars basvärden redovisas nedan, utvecklades och introducerades under 1998. För att möjliggöra uppföljning från föregående

räknas fram. Dessa mängder multipliceras med omräkningsfaktorer framtagna av Naturvårdsverket, som anger vad utsläppen av till exempel ett kilo kolväten kostar samhället och miljön. På detta sätt kan en prislapp sättas på samhällets kostnader för ICAs utsläpp. Detta har ställts i relation till antalet rullcontainer. I genomsnitt är kostnaden cirka 4,60



enligt den globala standarden. Under 1998 certifierades tre bolag. Målet är att alla bolag i Sverige ska vara klara för certifiering under år 2000.

Miljömål och nyckeltal

ICA Handlarnas miljöarbete utgår dels från fyra så kallade grundvillkor, se miljöpolicy ovan, dels från de femton nationella miljömålen som fastlagts av riksdagen. Av de femton miljömålen är följande direkt relevanta för ICA Handlarnas verksamhet:

- Frisk luft
- Skyddande ozonskikt
- Begränsad klimatpåverkan
- Giftfri miljö

Flertalet av de övriga nationella målen är indirekt relevanta för ICA Handlarnas, via produktion, konsumtion och slutligt omhändertagande av produkter i sortimentet. Det är exempelvis målen om rikt odlingslandskap, övergödning och grundvattenkvalitet. Dessa mål följs upp inom ICA Handlarnas i huvudsak genom mätning av försäljningen av

år presenteras också totala mätvärden för utsläpp från transporter. Nyckeltalen från varje lagerenhet rapporteras och redovisas internt varje kvartal. Syftet med nyckeltalen är att vara drivande för utvecklingen på lagerenheterna inklusive distributionen, varför de flesta nyckeltalen är ställda i relation till rullcontainer, som är den mätbara enheten inom logistikprocessen. Varorna distribueras till butik med hjälp av rullcontainers, där en pall motsvarar två rullcontainers. Inom ICA hanteras cirka 7,2 miljoner rullcontainers per år.

Dieselförbrukning/rullcontainer

Den genomsnittliga dieselförbrukningen över året är cirka 1,5 liter per rullcontainer. Detta värde varierar mellan olika lagerenheter beroende på om distributionen görs i storstad eller i glesbygd och är också beroende av avståndet till butik.

Miljökostnad/rullcontainer

Genom ICA-Handlarnas transportredovisningssystem kan utsläppen från alla lastbilar i distribution till butik

kronor per rullcontainer.

För att följa upp målet om utsläppsminskningar enligt de nationella målen mäts också de totala utsläppen. Se tabell sidan 40.

Bilar med alternativa drivmedel

Av sammanlagt 325 bilar drevs per den 31 december 1998 22 bilar med alternativa drivmedel varav 21 med icke-fossila drivmedel.

Osorterat avfall/rullcontainer

Alla lagerenheter källsorterar minst well, plast, farligt avfall och papper. Vissa enheter har ett tjugotal sorteringsfraktioner förutom att allt organiskt avfall komposteras. ICA är angeläget om att avfallet till deponi och förbränning ständigt ska minska. Mängden osorterat avfall mäts per rullcontainer, och i snitt går mindre än fem kilo avfall/rullcontainer till förbränning eller deponi.

Energiförbrukningen

Energiförbrukningen mäts på varje lager- och kontorsenhet. Elförbrukningen minskade med drygt fyra pro-



cent och värmeenergiförbrukningen minskade med 13 procent mellan 1997 och 1998 i jämförbara lagerenheter. För de enheter som distribuerar till butik är nyckeltalet cirka 9 kWh/rullcontainer.

Köldmedia

Inom ICAs lager i Sverige används cirka 33.500 kilo köldmedia i kylar

och frysar, varav 4.150 kilo ammoniak. All CFC ("hårda freoner") är utbytt. Vid all nyinstallation används ammoniak eller propan, som varken påverkar ozonskiktet eller har någon växthuseffekt.

Pappersförbrukning

Antal ark per anställd och dag ger en fingervisning om att det krävs

Miljömål

Sammanställning av några av ICA Handlarnas miljömål och nyckeltal kopplade till nationella miljömål:

Nationella mål Direkt relevanta för ICA	ICA Handlarnas miljömål	ICA Handlarnas miljönyckeltal
Frisk luft	Minska utsläppen till år 2001 jämfört med 1996 i linje med de nationella miljömålen, dvs: Kväveoxider, NOx -10% Kolväten, HC -20% Partiklar -20%	■ Miljökostnader/Rullcontainer ■ Totala utsläpp
Skyddande ozonskikt	Distributionsenheter och lastbilar ska vara utan: CFC 1998; målet uppfyllt HCFC år 2005	Använd och utsläppt mängd CFC och HCFC
Begränsad klimatpåverkan	■ Utsläppen av CO ₂ ska minska i linje med de nationella miljömålen ■ 50 bilar med alternativa drivmedel ska vara i bruk år 2001 ■ Inga fossila bränslen ska användas år 2010	■ Dieselförbrukning/rullcontainer ■ Miljökostnad/rullcontainer ■ Antal bilar med alternativa drivmedel
Giftfri miljö	■ Varje enskild lageranläggning ska ha fungerande källsortering där minimikravet är källsortering för wellpapp, plast, papper, komposterbart och farligt avfall ■ PVC-fria förpackningar år 2000 (exklusive förpackningsfilmer)	Mängd osorterat avfall/rullcontainer
Nationella mål Indirekt relevanta för ICA	ICA Handlarnas miljömål	ICA Handlarnas nyckeltal
■ Grundvatten av god kvalitet ■ Levande sjöar och vattendrag ■ Myllrande våtmarker ■ Hav i balans samt levande kust och skärgård ■ Ingen övergödning ■ Ett rikt odlingslandskap ■ Bara naturligt försurning ■ Levande skogar	■ Ekologiska produkter ska stå för tio procent av försäljningen inom relevanta varugrupper per 31 december 2000 ■ Andelen miljömärkta produkter i samtliga varugrupper ska öka där så är möjligt ■ Minskning av kväveoxider med tio procent fram till år 2001 jämfört med 1996	■ Försäljningsandel miljömärkta produkter ■ Pappersförbrukningen per anställd.



mycket papper inom ICA Handlarnas. Cirka 60 stycken ark per dag och person förbrukas. Detta inkluderar informationsmaterial som skickas till butik.

Miljöåtgärder 1998

Ett antal åtgärder och aktiviteter för att minska ICAs miljöpåverkan har vidtagits under året. Fokuseringen har legat på transporternas utsläpp samt införandet av praktiskt fungerande miljöledningssystem och nyckeltal.

Logistik

ICA Handlarnas logistikstruktur förändrades radikalt under året, genom att varor lagerförs på färre platser än tidigare. Detta innebär en miljövinst genom färre mil per år för transporter till ICA Handlarnas lager. Antalet bilar med rapsdrivmedel ökades med ytterligare tretton bilar och var vid årets slut tjugo. Dessa kompletterar fordonsflottans övriga två lastbilar som drivs med alternativa drivmedel; naturgas och biogas.

Vid årsskiftet hade ICA Handlarnas 24 dubbeldäckade lastbilar, vilka minskar utsläppen med upp till 50

procent. I samband med upphandlingen av externa speditörer som genomfördes under 1998 ställdes omfattande miljökrav, bland annat gällande miljöledningssystem och redovisning av utsläpp som ska allokeras till ICA Handlarnas varor. Vidare genomfördes en genomgripande miljökonsekvensbeskrivning inför byggnationen av en ny lagerenhet.

Avfall och energi

En framtidsorienterad utredning om hur källsorteringsanläggningar på lagerenheter ska byggas för att klara kommande krav genomfördes under 1998. I samband med till- och nybyggnationer kommer de nya kraven att beaktas. Genom det energisparprogram som genomfördes under året har rutiner och arbetsmetoder setts över och förändrats så att förbrukningen har kunnat minskas.

Butiker

105 ICA-butiker är godkända så kallade ICA Miljöbutiker. Det innebär att de har ett omfattande miljöarbete i butik, med egen miljöpolicy och handlingsplan. ICA Handlarnas miljökonsulter gör årliga miljörevisioner enligt ett 119-punkts program. Totalt 530 ICA-butiker har dessutom erhållit diplom för ett brett miljösortiment.

Sortimentet

De egna miljöanpassade varumärkena Skona och Sunda breddades och utvecklades ytterligare under året. Två nya Sunda-produkter och sju Skona-produkter lanserades. Försäljningen av Sunda är stabil, men volymen bör kunna öka. Under året har ett antal produkter kvalitetsförbättrats, och lanseras under våren 1999. Skona produkterna har bra tillväxt och stärker sin position på marknaden. Totalt sett breddades det miljömärkta sortimentet med ytterligare 40 nya KRAV-märkta varor. ICA Handlarnas mål är att tio procent av produkterna inom relevanta varugrupper ska vara ekologiska i slutet av år 2000. I vissa varugrupper uppnås målet redan idag medan försäljningen i flertalet varugrupper är en till fem procent.



Utsläppen från ICA Handlarnas lastbilar i distributionen till butik har minskat det senaste året som en effekt av förnyad fordonsflotta. Utsläppen av koldioxid kommer att minska i takt med ökad användning av icke-fossila drivmedel.



Matkvalitet och hälsa



De krav som kunderna främst ställer på ICA är prisvärda och goda varor, men de efterfrågar också i allt högre grad hälsosamma varor. I Sverige utmynnade ICA Handlarnas arbete för matglädje och hälsa tidigt i den gröna pricken, ursprunget till nyckelhålsmärkningen, för fettsnåla och fiberrika produkter. Ett rikt utbud finns inom samtliga relevanta varugrupper. ICA stöder de svenska näringsrekommendationerna, vilka finns med vid måltidsförslag och receptframtagning samt vid utvecklingen av egna märkesvaror. ICA stöder också på olika sätt motion och annan fysisk aktivitet.

ICA Handlarnas arbete för god produktkvalitet utgår från en egen kvalitetspolicy och riktlinjer som ofta går utöver det som lagstiftningen kräver. Huvudprincipen för kvalitets-säkringen är förebyggande arbete snarare än efterkontroll. Arbetet med egna märkesvaror utgår från fyra viktiga aktiviteter:

- produktspecifikationer som beskriver varan i detalj,

- tester på ICA Provkök och ICA Kvalitetslaboratorium,
- kvalitetsrevisioner vars syfte är att förhindra att produkter med brister lämnar leverantören,
- en väl fungerande kundkontakt där upptäckter av problemprodukter fångas upp och information sprids.

Under 1998 inleddes ett internt åtgärdsprogram inom ICA Handlarnas med syfte att långsiktigt förbättra resultaten av miljö- och hälsoskyddsförvaltningarnas granskning av butikernas egenkontroll. Revisioner gjordes också hos leverantörer utifrån i förväg fastställda, kända mål. Två undersökningar av den känsliga kylkedjan gjordes under 1998 och ett åtgärdsprogram tillsattes för att förbättra kvaliteten. Detta kommer att följas upp under 1999. För att säkerställa kvaliteten i egna lager och transporter arbetar ICA Handlarnas med kvalitetssäkring enligt den internationellt vedertagna HACCP-metodiken, som går ut på att identifiera och säkra kritiska punkter i hanteringen.





Hakon Gruppen har samarbetat med Norsk Matanalyse när det gäller produktkvalitet, märkning och liknande på egna märkesvaror och färskvaror. Därutöver har Hakon Gruppen AS 120 utbildade "revisorer" med examen från Det Norske Veritas som gör kvalitetsrevisioner i butikerna minst en gång om året för att revidera matkvaliteten.

Under 1998 utfördes dessutom en revision inom Hakon Gruppen AS för att säkra att kvalitetssystemen fungerar. Detta bidrar till att öka fokuseringen på kvalitetsarbetet vilket i slutändan ger tryggare mat.

Hakon Gruppen samarbetar med Matforsk AS och Norsk Matanalyse AS om krav på varje varugrupp inom färskvaror. För att säkra kvaliteten under hela värdekedjan, från producent till konsument ska dessa krav vara styrande för hur färskvaror behandlas, produceras och distribueras. Med förebyggande kvalitetsarbete säkrar Hakon Gruppen AS kvaliteten på samtliga produkter och processer. Vidare har Hakon Gruppen genom sitt beredskapssystem till-

gång till Norges främsta experter inom mikrobiologi, hygien och toxicologi.

Hakon Gruppen AS har dessutom genomfört systemrevisioner hos 48 leverantörer under 1998 i samarbete med Det Norske Veritas och Hakon Gruppen AS:s tolv egna godkända tvåpartsrevisorer.

Produktsäkerhet

ICA arbetar strategiskt med produktsäkerhet och därtill kopplad service. Under 1998 har ICA Handlarnas fokuserat på matallergikers problem. Ett nytt informationsmaterial om matallergi har gått ut till butikerna, ett utbildningsprogram för samtliga berörda medarbetare på regionbolagen startade liksom utbildning för butikspersonalen. Allergiker kan från och med 1998 vända sig till ICA Kundkontaktcenter för att få uppgifter om exakt innehåll i alla ICAs egna märkesvaror.

ICA har även väl fungerande rutiner vid eventuella matlarm samt för återkallelse av produkter från butikerna.

Hakon Gruppen AS har ett väl utvecklat och omfattande kris- och beredskapssystem vars avsikt är att öka kundsäkerheten och minimera skador på kedje- och varunamn. Som första dagligvarukedja i Norge testade Hakon Gruppen AS tillsammans med det norska livsmedelsverket systemet i full skala under 1998 i en simulerad kris- och beredskapsövning.



ICA Handlarnas etiska grundregler innefattar bland annat att:

- ICA-märket ska framstå som en vägvisare till goda inköp.
- ICAs aktiviteter och åtaganden ska genomföras så att de stärker konsumenternas och omvärldens förtroende.
- ICA ska verka för en effektiv varu-distribution med bevarande av goda kontakter mellan butik och kundkrets samt med hänsyn till de människor som arbetar för och inom ICA.

Mänskliga rättigheter

ICA har fastställda förhållningsregler vad gäller barn- och tvångsarbete som är väl förankrade hos inköpsfunktionerna för såväl livsmedel som specialvaror. Ett åtgärdsprogram för att undersöka efterlevnaden hos leverantörerna följdes upp under maj och december 1998 med gott resultat. En särskild granskning av leverantörer i Thailand och Filippinerna gjordes också där särskilt frågor kring etik och mänskliga rättigheter i ICA Handlarnas affärsuppgörelser följdes upp.

Genteknik

Genteknik och livsmedel är en fråga som under 1998 fått fortsatt stor uppmärksamhet och som ICA ägnat sig mycket åt. Konsumenternas rätt att få så god information som möjligt för att själva kunna välja är centralt för hela ICA-koncernen. I Norge ställs krav på märkning i enlighet med norska föreskrifter. I Sverige ställs krav på separata råvaruströmmar och långtgående märkning av produkterna. För några egna märkesvaror har råvaror bytts ut under året där osäkerhet rådde om ursprunget kom från genmodifierad soja och majs.

Djurhållning

Frågor kring djurhållning fick stor uppmärksamhet under 1998. ICAs policy innebär ett fortsatt värnande om god djuromsorg där mer detaljerade riktlinjer kring djurhållning utvecklas successivt. Dessa innehåller bland annat krav på djuromsorgsprogram hos leverantörer samt dokumenterade transporttider.

Kunddialog

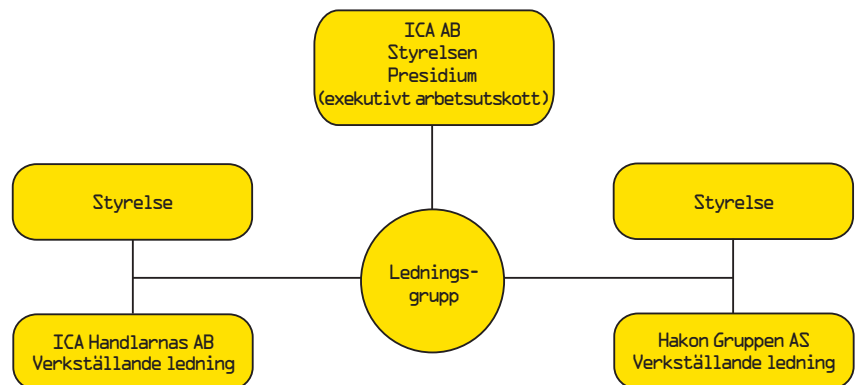
ICA Handlarnas strävar efter att på olika sätt utveckla dialogen med kunderna och dra lärdom av kundernas synpunkter och önskemål. Det sker bland annat genom att på ett systematiskt sätt följa upp alla de synpunkter och frågor som kommer till ICA Handlarnas Kundkontaktcenter, dit ca 1.000 kunder hör av sig varje vecka via ett 020-nummer, e-post, brev eller fax. Kundkontaktcentret syftar till att göra det enkelt för kunderna att få svar på frågor, ge synpunkter på produkter, komma med tips och förslag till ICA Handlarnas. All denna information registreras systematisk och återför viktig kunskap till hela ICA-koncernen.

Nöjd Kundindex

Nöjd Kundindex, en undersökningsmetod som utformats efter en internationell standardmetodik togs i bruk under hösten för att på ett systematiskt sätt följa upp hur väl ICA-butikerna motsvarar kundernas förväntningar, om de vill rekommendera butiken till andra och fortsätta handla. Genom den kan ICA få strategisk vägledning för interna jämförelser och utvecklingsinsatser.



Organisation



Organisationsschema ICA Koncernen.

ICA-koncernens struktur ändrades den första januari 1999 i och med att ICA köpte resterande aktier i Hakon Gruppen AS. ICA Handlarnas AB och Hakon Gruppen är från och med årsskiftet dotterbolag till ICA AB.

Styrelsen i ICA AB utser ett presidium som är ett exekutivt arbetsutskott för styrelsen. Presidiet svarar bland annat för uppföljning av koncernens verksamhet avseende strategiska frågor, ekonomisk utveckling, riskhantering och ledning. I presidiet ingår ordförande, koncernens två vice ordföranden, verkställande direktör och vice verkställande direktör.

Moderbolaget ICA AB har en liten effektiv ledning där VD i ICA Handlarnas är VD och koncernchef. Hakon Gruppen AS:s VD är vice VD och vice koncernchef. Vidare finns övergripande funktioner inom finans, information och juridik. En gemensam ledningsgrupp bestående av delar av ledningen i respektive dotterkoncern ansvarar för att koordinera verksamheten och frigöra den positiva resultat effekt som synergierna i den nya koncernen medför.

Verksamheterna i Sverige och Norge med ICA Handlarnas respektive Hakon Gruppen AS som moderbolag, har egen styrelse och ledning

med stor handlingsfrihet i löpande operativa frågor inom koncernstyrelsens fastlagda budgetramar, mål, strategier och riktlinjer.

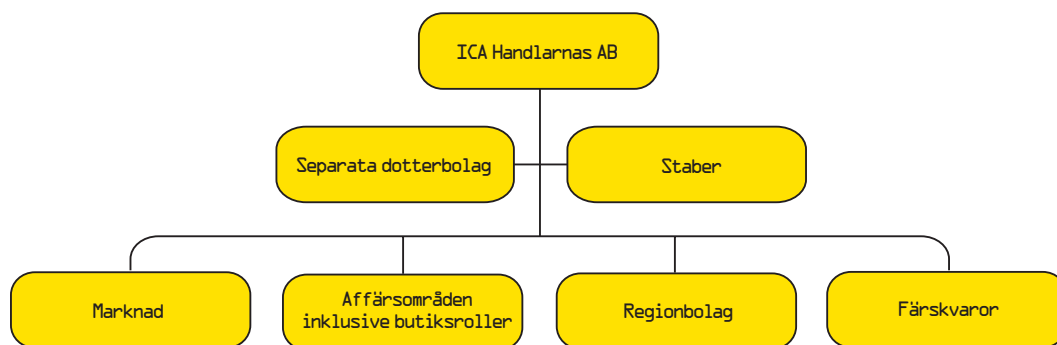
ICA Handlarnas organisation

ICA Handlarnas är organiserat med ett huvudkontor och fyra regionbolag. Strukturen syftar till att organisation och system ska vara öppna för initiativtagande och påverkan från butiksledet. Strukturen syftar också till att uppnå en slagkraftig ledning av organisationen, med praktiska och enkla rapport- och beslutsvägar.

Som egna affärsorganisationer ligger de fem butiksrollerna ICA Nära, ICA Plus, Storbutik, Maxi ICA Stormarknad och Rimi. Även specialvarufunktionerna Specab och Special ligger som affärsområden då deras grossist- respektive detaljist-rörelse är nära knutna till verksamheten. Färsvaror ligger som en egen enhet då det är en prioriterad varugrupp som kräver speciell hantering såväl vad gäller strategier för inköp som logistikhantering.

De fyra regionbolagen har ansvaret för såväl detaljhandelsutvecklingen som distributionsverksamheten inom respektive region. De ICA-butiker som är nyetablerade och ännu inte över-





Organisationsschema ICA Handlarnas.

låtits till handlaren, ligger som dotterbolag under respektive regionbolag.

Separata dotterbolag är ICA Meny-företagen och ICA Fastighets AB.

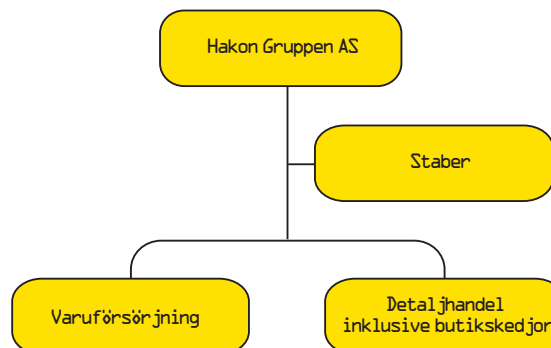
Hakon Gruppens organisation

Hakon Gruppen AS är organiserat med ett huvudkontor med centrala stabsenheter samt divisionerna Detaljhandel och Varuförsörjning.

Division Detaljhandel består av sju regionkontor med självständigt resultatansvar för den operativa butiksdriften, detaljhandelsutvecklingen och den lokala marknadsföringen. Regionkontoren säkrar lokal uppföljning med varje enskild butik samtidigt som de möjliggör lokal sortiments- och marknadsanpassning. Butikskedjorna Rimi, ICA, Maxi och Sparmat samt de associerade kedjorna är organiserade som divisioner under Detaljhandel med ansvar för profil, sortiment, prissättning, bruttovinst och marknadsföring.

Division Varuförsörjning ansvarar för inköp- och distributionsverksamhet och är ett eget resultatområde. Varuförsörjning ansvarar även för Hakon Gruppens egna märkesvaror.

Den platta strukturen syftar till att skapa en effektiv organisation med snabba beslutsvägar.



Organisationsschema Hakon Gruppen.



5 år i sammandrag

Belopp i MSEK, där ej annat anges.

Resultaträkning i sammandrag	1994	1995	1996	1997	1998
Omsättning	39.033,6	38.245,9	37.561,7	38.755,0	40.008,7
Andel i intressebolags resultat	152,4	147,1	191,2	165,4	316,0
Omstruktureringskostnader	0,0	0,0	0,0	-186,0	0,0
Rörelseresultat	686,5	722,3	607,0	682,1	791,7
Finansnetto	-218,2	-147,8	53,3	35,9	138,3
Realisationsvinster	0,0	133,5	139,9	214,0	0,0
Resultat efter finansiella poster	468,3	708,0	800,2	932,0	930,0
Skatt	-299,6	-177,6	-186,7	-279,5	-217,3
Minoritetsandel	-4,8	0,6	7,1	-0,1	-1,4
Resultat efter skatt	163,9	531,0	620,6	652,4	711,3
Balansräkning i sammandrag					
Immateriella anläggningstillgångar	696,7	506,8	301,5	162,1	76,8
Materiella anläggningstillgångar	5.111,9	5.010,5	4.956,7	5.375,5	5.842,6
Finansiella anläggningstillgångar	1.735,5	1.866,0	1.800,0	1.548,8	1.720,4
Övriga omsättningstillgångar	7.320,7	5.876,7	4.864,9	4.734,6	4.523,1
Likvida medel och andra korta placeringar	570,5	1.291,2	2.735,3	3.884,3	3.478,1
Summa tillgångar	15.435,3	14.551,2	14.658,4	15.705,3	15.641,0
Eget kapital	4.578,1	5.099,8	5.659,9	6.063,7	6.564,8
Minoritetsintressen	33,2	3,7	14,3	7,8	13,0
Räntebärande skulder och avsättningar	4.752,7	3.722,2	4.364,4	4.699,3	4.162,7
Ej räntebärande skulder och avsättningar	6.071,3	5.725,5	4.619,8	4.934,5	4.900,5
Summa eget kapital och skulder	15.435,3	14.551,2	14.658,4	15.705,3	15.641,0
Kassaflöden					
Kassaflöde före investeringar	807,6	1.670,8	1.673,1	1.768,1	1.321,4
Investeringar	938,6	1.057,3	670,2	1.095,7	1.367,7
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, %	1,8	1,9	1,6	1,8	2,0
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	9,2	12,4	12,0	11,0	11,2
Räntabilitet på eget kapital, %	3,6	10,5	11,5	11,1	11,3
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,61	2,55	2,57	2,55	2,55
Soliditet, %	29,7	35,0	38,7	38,7	42,1
Lönekostnader inkl. sociala avgifter	2.205,8	2.215,9	2.076,3	2.183,3	2.400,5
Antal anställda	7.578	6.952	6.106	6.008	6.258
Data per aktie					
Vinst per aktie, kr	7	21	25	26	29
Eget kapital per aktie, kr	184	205	228	244	264
Utdelning per aktie, kr	1,0	2,0	10,0	8,5	7,0
Antal aktier, korrigerat för fondemissioner	24.830.576	24.830.576	24.830.576	24.830.576	24.830.576

Definitioner, se sidan 73.



Ekonomisk information 1998

I ICA ABs formella räkenskaper för verksamhetsåret 1998 ingår Hakon Gruppen AS med de 45 procent som ICA AB ägde fram till 1 januari 1999, då Hakon Gruppen AS blev ett helägt dotterbolag. I de formella räkenskaperna ingår:

- Förvaltningsberättelse
- Resultaträkning koncernen
- Balansräkning koncernen
- Resultaträkning moderbolaget
- Balansräkning moderbolaget
- Tilläggsupplysningar
- Upplysning till enskilda poster

Förvaltningsberättelse¹

MSEK om ej annat anges.

Styrelsen och verkställande direktören för ICA AB (publ) får härmed avlämna årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 1998.

Bolagets verksamhet och organisation

Bolagets firma ändrades den 13 januari 1999 från ICA Handlarnas AB (publ) till ICA AB (publ).

Bolaget är moderbolag i ICA-koncernen och hade 1998 det övergripande ansvaret för drift och utveckling av detaljhandel, marknad, IT/logistik, finans, ekonomi och personal samt stabsfunktioner.

I moderbolaget bedrivs även centrallager för kolonial- och specialvaror i Västerås samt frukt & gröntverksamhet med Helsingborg som bas.

Från och med 1999 är bolagets uppgift att samordna och utveckla detaljhandelsverksamhet samt att förvalta koncernens kapital. Verksamheten i Sverige bedrivs via dotterbolaget ICA Handlarnas AB (före detta ICA Partihandel AB) och verksamheten i Norge och Lettland via dotterbolaget Hakon Gruppen AS.

Väsentliga händelser under räkenskapsåret

Det nya arbetssättet som genomfördes i organisationen 1998, bygger på det ICA kallar butiksroller och innebär att göra ICA-butikernas olika roller på marknaden tydligare för kunderna. En ny organisation för att stödja detta arbetssätt utvecklades under året och infördes 1999.

Under året har distributions- och regionstruktur ändrats så att antalet lagerpunkter minskat från elva till sju och antalet regioner gått från sex till fyra.

Ett omfattande projekt genomförs för att identifiera riskerna och

åtgärda de problem med datumhantering som är förknippade med år 2000. Problemet bedöms hanterbart med disponibla personella resurser och kommer ej nämnvärt att påverka koncernens resultat.

Styrelsen och dess arbetsordning

Styrelsen i ICA bestod under året av nitton ledamöter valda av bolagsstämman samt tre ledamöter, med suppleanter, utsedda av de anställda. Av de bolagsstämmovalda ledamöterna var fjorton ICA-handlare. Under verksamhetsåret 1998 hade styrelsen sexton sammanträden.

På extra bolagsstämma den 13 januari 1999 utsågs ny styrelse bestående av elva ledamöter samt två ordinarie ledamöter, med två suppleanter, utsedda av de anställda. Bland de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna återfinns dels personer med anknytning till ICA:s större ägare ICA Förbundet och Canica, dels från dessa ägare oberoende personer. VD och vVD är adjungerade i styrelsen.

Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Den 13 januari beslutade bolaget att genomföra nyemission av 8.962.963 aktier av serie B för att förvärva 139.712 aktier i Hakon Gruppen AS. De nya aktierna medför rätt till utdelning för verksamhetsåret 1998. ICA AB äger efter detta samtliga aktier i Hakon Gruppen AS.

Vid årsskiftet tecknade ICA ett ramavtal med Statoil gällande gemensam drift av bensinstationsverksamhet i Danmark, Norge och Sverige.

ICA Förlaget AB har sålts till ICA Förbundet AB per 1999-01-01.

Framtida utveckling

Samgåendet mellan ICA och Hakon

Gruppen och de förändringar som genomförs i koncernen förväntas ge koncernen en fortsatt god utveckling.

Ägarförhållanden

ICA Förbundet, en ideell förening där alla ICA-handlare är medlemmar, är huvudägare, direkt och genom sitt dotterföretag ICA Förbundet AB. Vid 1998 års utgång ägde ICA Förbundet 51,6 procent av aktierna i bolaget. I samband med emissionsbeslutet meddelades att en börsnotering av bolagets aktier kommer att ske. Börsnoteringen planeras till år 2000, varvid hembudsparagrafen i bolagsordningen kommer att tas bort. Efter genomförd nyemission i mars 1999 till Canica AS är ICA Förbunds ägarandel 37,9 procent och Canica AS 26,5 procent. Övriga aktier ägdes av aktiva ICA-handlare eller av före detta ICA-handlare.

Huvudägaren ICA Förbundet har beslutat att ändra sina stadgar. Stadgeändringen kräver även beslut på ordinarie förbundsstämma i maj 1999. De nya stadgarna gör en tydligare gränsdragning mellan förbundet och koncernen. Från och med 1999 har ICA Förbundet och ICA AB separata styrelser.

Tvångsinlösen

I samband med en genomgripande organisationsförändring från och med januari 1990 erbjöds aktieägarna i de tre regionföretagen ICA Eol AB, ICA Essve AB och ICA Hakon AB att avyttra sina aktier i regionföretagen mot att antingen bli aktieägare i ICA AB eller mot kontant betalning.

ICA AB påkallade sedan tvångsinlösen och erhöll förhandstillträde till regionföretagen.

Skiljedom i de tre målen meddelades i juni 1997 efter en långdragen process varvid ICAs yrkande om lösenbeloppets storlek bifölls fullt ut. Gode mannen valde dock att överklaga skiljedomarna vid Tingsrätten där målen för närvarande handläggs. För bolaget förändrar Gode mannens ställningstagande inte den utgångspunkt som skiljenämnden bekräftar i sina domar.

1. Förvaltningsberättelsen omfattar förutom denna sida även de kommentarer till resultat och finansiell ställning som ges i anslutning till resultat- och balansräkning samt finansieringsanalys (sidorna 49-52).

Resultaträkning – koncernen

Redovisningen avser ICA Handlarnas AB 1998.

MSEK	Not	1998	1997
Nettoomsättning	1	40.008,7	38.755,0
Punktskatter		-128,0	-91,0
Kostnad för sålda varor	3, 4, 5	-37.618,8	-36.397,7
Bruttoresultat		2.261,9	2.266,3
Försäljningskostnader	3, 4, 5	-1.540,9	-1.425,1
Administrationskostnader	3, 4, 5	-930,1	-794,2
Jämföre de poster	6	-	-186,0
Övriga rörelseintäkter		793,1	695,8
Övriga rörelsekostnader		-34,2	-38,5
Andel i dotterföretags resultat	7	-74,1	-1,6
Andel i intresseföretags resultat		316,0	165,4
Rörelseresultat		791,7	682,1
Resultat från finansiella investeringar	8		
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		48,6	15,0
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		367,9	228,7
Räntekostnader och liknande resultatposter		-278,2	-207,8
Jämförelsestörande poster		-	214,0
Resultat efter finansiella poster	9	930,0	932,0
Skatt på årets resultat	10	-217,3	-279,5
Minoritetsandelar i årets resultat		-1,4	-0,1
ÅRETS RESULTAT		711,3	652,4

Kommentar till koncernens resultaträkning

Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning under 1998 uppgick till 40.008,7, en ökning med 3,2 procent. Försäljningen till ICA-handlarna har ökat med 0,5 procent. Menyföretagens försäljning har ökat kraftigt genom förvärv av sju grossister som tidigare ingick i KIAB.

Resultat

Rörelseresultatet efter avskrivningar uppgick till 791,7 (682,1). Rörelsemarginalen efter avskrivningar blev 2,0 procent (1,8 procent). Koncernens resultat efter finansnetto blev i stort oförändrad 930 (932). Rensat från jämförelsestörande poster har resultatet ökat med 26 till 930, en ökning med 2,9 procent. Vinstmarginalen blev 2,3 procent (2,4 procent).

Förslag till vinstdisposition

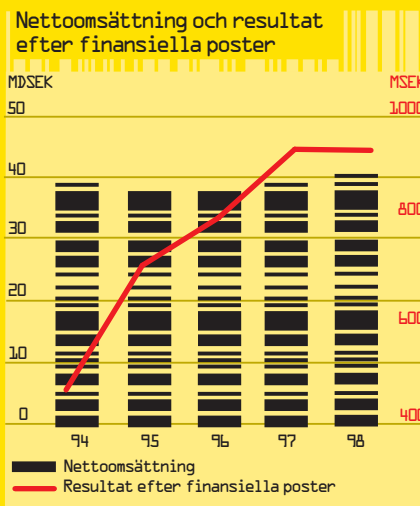
Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Kr	
Balanserade vinstmedel	716.940.233
Årets vinst	718.832.779
	1.435.773.012

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kr	
Till A-B och C-aktierna utdelas 7:00 kr/aktie	236.554.773
I ny räkning överföres	1.199.218.239
	1.435.773.012

Koncernens fria kapital enligt koncernbalansräkningen uppgår till 2.630,9. Avsättning till bundet eget kapital har föreslagits med 1,4.



Balansräkning – koncernen

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	1998	1997
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11		
Balanserade utvecklingskostnader		2,2	137,0
Goodwill		74,6	25,1
Materiella anläggningstillgångar	12		
Byggnader och mark		4.753,1	4.257,5
Förbättringsutgifter på annans fastighet		41,2	51,2
Inventarier		936,5	776,3
Pågående nyanläggningar		111,8	290,5
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i dotterföretag	7, 13	25,0	22,0
Andelar i intresseföretag	13, 15	1.080,3	932,5
Fordringar hos dotterföretag	7	80,5	128,2
Fordringar hos intresseföretag		2,0	106,5
Andelar i bostadsrättsföreningar		32,6	21,3
Andra långfristiga värdepappersinnehav	13	43,2	3,8
Andra långfristiga fordringar		456,8	334,5
Summa anläggningstillgångar		7.639,8	7.086,4
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelsvaror		1.756,0	1.760,1
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos kunder		1.491,5	1.931,6
Fordringar hos dotterföretag	7	320,1	282,3
Fordringar hos intresseföretag		129,9	-
Skattefordran		29,2	-
Övriga fordringar		314,7	249,2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	481,7	511,4
Kortfristiga placeringar		2.291,4	1.621,2
Kassa och bank		1.186,7	2.263,1
Summa omsättningstillgångar		8.001,2	8.618,9
SUMMA TILLGÅNGAR		15.641,0	15.705,3

Kommentarer till koncernens balansräkning

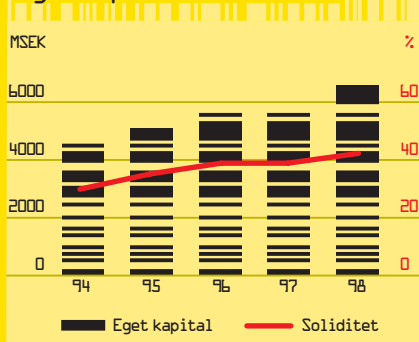
Tillgångar

Under 1998 minskade koncernens tillgångar med 64 MSEK. Anläggningstillgångarna ökade med 553 MSEK i huvudsak beroende på investeringar i fastigheter för detaljhandelsverksamheten. Omsättningstillgångarna har minskat med 617 MSEK varav 406 MSEK är en minskning av likvida medel.

Eget kapital

Det egna kapitalet har under året ökat med 501 MSEK. Under januari månad 1999 beslutade en extra bolagsstämma att emittera 8.962.963 B-aktier till Canica AS. Detta ökar aktiekapitalet i bolaget med 448 MSEK samt med 1.111 MSEK till överkursfonden.

Eget kapital / Soliditet



EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR**OCH SKULDER, MSEK**

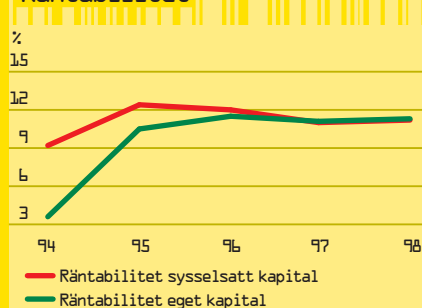
	Not	1998	1997
Eget kapital			
Bundet eget kapital	17		
Aktiekapital		1.241,5	1.241,5
Bundna reserver		2.170,6	2.206,0
Kapitalandelsfond		521,8	321,0
Summa bundet eget kapital		3.933,9	3.768,5
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		1.919,6	1.642,8
Årets resultat		711,3	652,4
Summa fritt eget kapital		2.630,9	2.295,2
Summa eget kapital		6.564,8	6.063,7
Förlagskapital	19	825,9	814,6
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	20	834,4	974,7
Latent skatteskuld		745,0	738,6
Övriga avsättningar	20	82,5	124,1
Summa avsättningar		1.661,9	1.837,4
Minoritetsintresse		13,0	7,8
Långfristiga skulder	21		
Skulder till kreditinstitut		112,3	148,5
Skulder till dotterföretag	7	41,1	52,4
Övriga skulder		72,8	31,9
Summa långfristiga skulder		226,2	232,8
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut		22,1	52,2
Inlåning ICA Kundkort		2.031,9	1.772,0
Leverantörsskulder		2.353,0	2.198,5
Skulder till dotterföretag	7	245,6	131,4
Skulder till intresseföretag		1,2	-
Skatteskulder		-	103,9
Övriga skulder		620,1	1.175,5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	1.075,3	1.315,5
Summa kortfristiga skulder		6.349,2	6.749,0
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		15.641,0	15.705,3
Ställda säkerheter	22	314,5	365,4
Ansvarsförbindelser	22	240,4	239,7

Avsättningar och skulder

Merparten av skulderna är räntefria. Den största räntebärande skulden är förskottsbetalningar från kunder till ICA kundkort. Dessa uppgick till 2.032 MSEK (1.757). Koncernens räntebärande skulder och avsättningar har minskat med 536 MSEK. Under året avlöstes 167 MSEK avseende fribrevshavare i SPP.

Räntabilitet

Räntabiliteten på eget kapital efter skatt var 11,3 procent (11,1 %) och för sysselsatt kapital var den 11,2 procent (11,0 %).

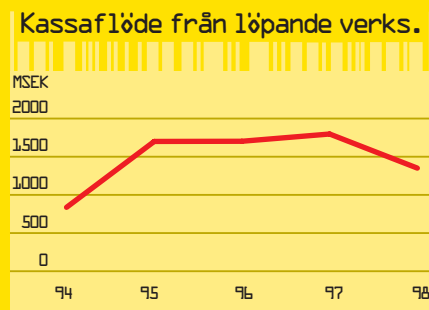
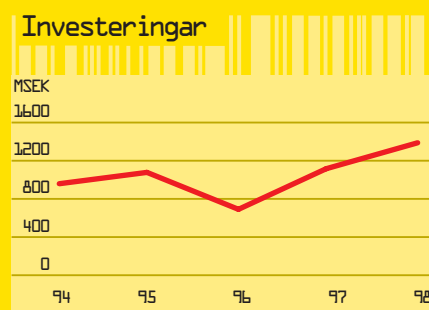
Räntabilitet

Finansieringsanalys – koncernen

MSEK	1998	1997
Den löpande verksamheten		
Rörelsens resultat	791,7	682,1
Avskrivningar	578,4	537,1
Nedskrivningar	285,8	109,9
Realisationsvinst / förluster	-65,2	-22,1
Rörelseflöde	1.590,7	1.307,0
Ränteintäkter	367,9	228,7
Resultat från övriga värdepapper	48,7	12,9
Nedskrivningar	-	0,8
Räntekostnader	-278,2	-207,8
Omräkningsdifferens	0,8	-0,3
Betald inkomstskatt	-220,1	-282,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	1.509,8	1.058,9
Förändring av rörelsekapital		
Varulager	4,1	10,3
Fordringar	207,4	120,0
Skulder	-399,8	578,9
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1.321,5	1.768,1
Investeringsverksamheten		
Icke utdelad resultatandel i intresseföretag	-217,0	-72,6
Investering i anläggningstillgångar	-1.367,7	-1.095,7
Försäljning av anläggningstillgångar	202,4	513,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1.382,3	-655,2
Finansieringsverksamheten		
Förändring av minoritetsandel i kapitalet	3,8	-6,6
Förändring långfristiga fordringar	29,9	217,4
Förändring långfristiga skulder	-168,1	73,6
Utbetalad utdelning	-211,0	-248,3
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-345,4	36,1
Förändring av likvida medel	-406,2	1.149,0
Likvida medel vid årets början	3.884,3	2.735,3
Likvida medel vid årets slut	3.478,1	3.884,3

Kommentar till finansieringsanalys för koncernen

Investeringarna för året uppgick till 1.368 MSEK (1.096). Årets investeringar har till största delen skett i fastigheter 481 MSEK och inventarier 453 MSEK. Kassaflödet från den löpande verksamheten har minskat till 1.321 MSEK (1.768) till stor del beroende på att skulderna har minskat med 400 MSEK. Vid årets utgång uppgick de likvida medlen till 3.478 MSEK (3.884).



Resultaträkning – moderbolaget

MSEK	Not	1998	1997
Nettoomsättning	2	8.335,9	11.142,6
Kostnad för sålda varor	2, 3, 4, 5	-8.151,7	-10.933,9
Bruttoresultat		184,2	208,7
Försäljningskostnader	3, 4, 5	-776,6	-683,5
Administrationskostnader	3, 4, 5	-734,4	-641,8
Jämförelsestörande poster	6	-	-90,0
Övriga rörelseintäkter	2	965,1	932,8
Övriga rörelsekostnader		-15,5	-2,0
Rörelseresultat		-377,2	-275,8
Resultat från finansiella investeringar	8		
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		-	1,3
Resultat från andelar i dotterföretag		1.149,1	723,0
Resultat från andelar i intresseföretag		63,0	36,8
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		146,4	154,6
Räntekostnader och liknande resultatposter		-110,5	-89,4
Jämförelsestörande poster		-	219,1
Resultat efter finansiella poster	9	870,8	769,6
Bokslutsdispositioner			
Avsättning till periodiseringsfond		-133,0	-192,6
Avskrivning under plan		128,8	102,6
Resultat före skatt		866,6	679,6
Skatt på årets resultat	10	-147,8	-216,4
ÅRETS RESULTAT		718,8	463,2



Balansräkning – moderbolaget

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	1998	1997
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11		
Balanserade utvecklingskostnader		–	135,3
Materiella anläggningstillgångar	12		
Byggnader och mark		0,1	0,1
Förbättringsutgifter på annans fastighet		12,9	14,9
Inventarier		130,8	114,8
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i dotterföretag	13, 14	175,3	310,6
Andelar i intresseföretag	13, 15	543,0	599,3
Andelar i bostadsrättsföreningar		4,6	4,6
Andra långfristiga värdepappersinnehav	13	0,7	0,8
Andra långfristiga fordringar		5,3	6,4
Summa anläggningstillgångar		872,7	1.186,8
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelsvaror		313,1	303,7
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos kunder		62,1	24,1
Fordringar hos dotterföretag		6.059,8	4.651,9
Fordringar hos intresseföretag		2,5	–
Skattefordran		8,0	–
Övriga fordringar		67,7	68,2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	94,4	93,4
Kassa och bank		2,4	3,0
Summa omsättningstillgångar		6.610,0	5.144,3
SUMMA TILLGÅNGAR		7.482,7	6.331,1



EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER, MSEK		1998	1997
Eget kapital			
Bundet eget kapital	17		
Aktiekapital		1.241,5	1.241,5
Reservfond		248,3	248,3
Summa bundet eget kapital		1.489,8	1.489,8
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		717,0	464,8
Årets resultat		718,8	463,2
Summa fritt eget kapital		1.435,8	928,0
Summa eget kapital		2.925,6	2.417,8
Obeskattade reserver			
Avskrivningar utöver plan		2,6	131,4
Periodiseringsfonder	18	785,3	652,3
Summa obeskattade reserver		787,9	783,7
Förlagskapital	19	825,9	814,6
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	20	402,5	484,3
Övriga avsättningar	20	32,5	40,0
Summa avsättningar		435,0	524,3
Långfristiga skulder	21		
Skulder till dotterföretag		1.477,3	310,5
Övriga skulder		12,0	12,4
Summa långfristiga skulder		1.489,3	322,9
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut		-	9,9
Leverantörsskulder		325,7	594,5
Skulder till dotterföretag		331,7	445,0
Skatteskulder		-	104,7
Övriga skulder		62,0	83,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	299,6	230,6
Summa kortfristiga skulder		1.019,0	1.467,8
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		7.482,7	6.331,1
Ställda säkerheter			
	22	4,9	16,8
Ansvarsförbindelser	22	2.520,3	2.291,7



Finansieringsanalys – moderbolaget

MSEK	1998	1997
Den löpande verksamheten		
Rörelsens resultat	-377,2	-275,8
Avskrivningar	183,5	154,2
Realisationsvinst / förluster	0,7	-0,8
Rörelseflöde	-193,0	-122,4
Ränteintäkter	146,4	154,6
Resultat från andelar i dotterföretag	1.149,1	723,0
Resultat från intresseföretag	47,8	36,8
Resultat från övriga värdepapper	-	-0,8
Nedskrivningar	-	2,7
Räntekostnader	-110,5	-89,4
Betald inkomstskatt	-147,8	-216,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	892,0	488,1
Förändring av rörelsekapital		
Varulager	-9,4	42,1
Fordringar	-1.456,9	-733,6
Skulder	-448,8	-50,0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1.023,1	-253,4
Investeringsverksamheten		
Investering i anläggningstillgångar	-65,1	-129,6
Försäljning av anläggningstillgångar	209,1	329,8
Kassaflöde från investeringsverksamheten	144,0	200,2
Finansieringsverksamheten		
Förändring långfristiga fordringar	1,1	260,6
Förändring långfristiga skulder och avsättningar	1.088,4	43,9
Utbetalad utdelning	-211,0	-248,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	878,5	56,1
Förändring av likvida medel	-0,6	2,9
Likvida medel vid årets början	3,0	0,1
Likvida medel vid årets slut	2,4	3,0



Tilläggsupplysningar

Allmänna upplysningar

Koncernsammansättning

ICA AB hade 221 dotterbolag per 31 december 1998. Av dessa var 116 aktiva eller vilande butiksbolag. Deras koncerntillhörighet hör samman med det finansieringsavtal som tillämpas inom ICA-verksamheten. Under den s k grundarperioden äger ICA Handlarnas AB 91 procent av aktierna i butiksbolaget, varigenom företagsrisken åvilar koncernen. När butiksbolaget börjar bli bärkraftigt och eventuella koncernbidrag återbetalas, skall köpmannen överta alla aktier utom en i butiksbolaget och självägandeperioden börjar. Av detta följer att koncernens sammansättning beträffande butiksbolag ständigt förändras. För att ge en rättvisande bild över ICA-koncernens verksamhet så har butiksbolagen inte konsoliderats i koncernredovisningen. Fordringar och skulder avseende dessa har ej eliminerats och redovisas följaktligen som mellanhavanden med dotterbolag i koncernredovisningen. Butiksbolagens nettoresultat ingår i koncernresultatet eftersom deras resultat, vinster och förluster, regleras kontinuerligt som koncernbidrag, aktieägartillskott och aktieutdelning med regionbolagen. Nettot av dessa poster rubriceras som andel i dotterföretags resultat i koncernresultaträkningen. Butiksdotterbolagen ingår ej heller bland noterna nedan. Koncernredovisningen omfattar övriga bolag i vilka aktieinnehavet direkt eller indirekt uppgår till mer än 50 procent.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen har upprättats enligt Redovisningsrådets rekommendation.

För konsoliderade dotterföretag till ICA AB har förvärvsmetoden tillämpats. Denna metod innebär att anskaffningsvärdet för dotterföretagens aktier eliminerats mot det egna kapitalet i dotterföretagen vid

förvärvstidpunkten. Den köpeskilling som kan ha erlagts utöver redovisat kapital jämte 72 procent av obeskattade reserver hos förvärvade företag redovisas som goodwill och övervärden i fastigheter. Dessa anläggningstillgångar avskrivs enligt gällande regler. Årets avskrivningar belastar koncernens resultat. De utländska dotterföretagens balansräkningar omräknas till balansdagens valutakurs och resultaträkningarna till genomsnittskurs ("dagskursmetoden"). Förändringen av det egna kapitalet, som uppstår genom variationer i balansdagskurserna, redovisas inte via resultaträkningen utan påverkar direkt det egna kapitalet.

Allmänna redovisningsprinciper

Koncernens varulager är värderat till anskaffningskostnad med avdrag för inkurans. Fordringar upptas till det belopp som efter individuell prövning beräknas bli betalt. Finansiella anläggningstillgångar har upptagits till anskaffningsvärdet när inte annat anges. Skulder har upptagits till anskaffningsvärden med sedvanliga reserveringar för upplupna kostnader. Avsättningar har gjorts för kända eller befarade risker efter individuell prövning. Leasingengagemangen i koncernen följer Redovisningsrådets rekommendation. Tillgångar som leasas redovisas som anläggningstillgångar i balansräkningen och förpliktelser att i framtiden betala leasingavgifter som skuld. Tillgångar som leasas skrivs av enligt samma principer som gäller för andra tillgångar av samma slag. Leasingavgiften reducerar efter avdrag för ränta den redovisade skulden. I de fall det sker utleasing redovisas rättigheter enligt avtalet som fordran i balansräkningen till ett belopp som motsvarar nettoinvesteringen. Den erhållna leasingavgiften utgör dels en finansieringsintäkt och dels en resterande del som reducerar fordran.

Intresseföretagsredovisning

Andelar i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden, vilket innebär att koncernens procentuella andel av intresseföretagens resultat inkluderas. Resultatandelen har överförts från fritt till bundet kapital i koncernen, kapitalandelsfond. Anskaffningskostnaden för aktier i intresseföretag har förändrats med icke utdelad resultatandel.



Upplysning till enskilda poster

MSEK om ej annat anges

Not 1

Nettoomsättning och rörelseresultat per rörelsegren

I koncernen fördelar sig nettoomsättningen och rörelseresultatet på rörelsegrenar enligt följande:

	Nettoomsättning		Rörelseresultat	
	1998	1997	1998	1997
Detaljhandel	3.946,3	3.608,6	440,9	431,7
Distribution	35.032,6	34.201,4	243,9	160,5
Övrigt	1.029,8	945,0	106,9	89,9
Summa	40.008,7	38.755,0	791,7	682,1

Detaljhandel omfattar royalty från ICA-handlare, uthyrning av butiker till ICA-handlare samt Specabs drift av Maxis specialvaruavdelningar och övrig detaljhandelsverksamhet. Distribution omfattar försäljning och distribution av varor till ICA-butiker och restaurang- och servicehandel. Övrigt omfattar förlagsverksamhet samt uthyrning av lokaler utom ICA.

Moderbolagets verksamhet består i import, lagerhantering och stöd till dotterbolag och ICA-butikerna. Nettoomsättningen och resultat i moderbolaget har intjänats i Sverige.

Not 2

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Nedan anges andelen av årets inköp och försäljning och övriga rörelseintäkter som avser dotterföretag.

	Moderbolaget	
	1998	1997
Försäljning	86,0%	87,5%
Övriga rörelseintäkter	88,8%	89,7 %
Inköp	9,7%	9,9 %

Not 3

Medeltal anställda

	kvinnor	1998		kvinnor	1997	
		män	totalt		män	totalt
Moderbolaget						
Sverige	339	778	1.117	322	784	1.106
Totalt moderbolag	339	778	1.117	322	784	1.106
Dotterföretag						
Sverige	1.538	3.537	5.075	1.476	3.361	4.837
Finland	48	11	59	24	33	57
Norge	5	2	7	3	5	8
Totalt i dotterföretag	1.591	3.550	5.141	1.503	3.399	4.902
Koncernen totalt	1.930	4.328	6.258	1.825	4.183	6.008

Antal anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normalarbetstid, som utgör 1.800 timmar.



Not 4**Personalkostnader, pensioner och övrigt****Löner och andra ersättningar**

	1998		1997	
	Styrelse, VD och vVD	Övriga anställda	Styrelse, VD och vVD	övriga anställda
Moderbolaget				
Sverige	10,0	345,1	8,4	342,7
Totalt moderbolag	10,0	345,1	8,4	342,7
Dotterföretag				
Sverige	25,0	1.269,6	30,8	1.115,2
Finland	3,9	15,8	2,6	13,5
Norge	1,5	2,4	1,1	2,6
Totalt i dotterföretag	30,4	1.287,8	34,5	1.131,3
Koncernen totalt	40,4	1.632,9	42,9	1.474,0

I lönesumman ovan för moderbolaget ingår kostnader för vinstandelar till anställda i koncernen med 15,2 (35,6).

Sociala kostnader samtliga anställda

	1998		1997	
	Sociala kostnader	Varav pensioner	Sociala kostnader	Varav pensioner
Moderbolaget	182,8	57,0	158,0	31,0
Dotterföretag	544,4	92,9	508,4	95,5
Koncernen totalt	727,2	149,9	666,4	126,5

Förmåner till personer i ledande ställning

Till styrelsens ordförande har under året utgått ett arvode av 250.000 SEK. Styrelseledamöter som är anställda i koncernen har inte erhållit ersättningar eller förmåner utöver dem som är förenade med anställningen, dock har utgått till var och en av arbetstagarrepresentanterna arvode per sammanträde. Lön och värde av förmåner till bolagets nuvarande verkställande direktör som även är koncernchef har under året uppgått till 2.791.614 SEK. Med verkställande direktören i moderbolaget har avtal träffats om 12 månaders uppsägningstid samt avgångsvederlag uppgående till 2 årslöner vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktören gäller uppsägningstid om 6 månader. Verktställande direktören har rätt till pension från 60 år. Pensionen uppgår till 75 procent av slutlönen mellan 60 och 65 år samt 65 procent av slutlönen efter 65 år. Av moderbolagets pensionskostnader avser 13,3 (6,8) gruppen styrelse och VD samt för koncernen 18,7 (13,2). Bolagets utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår för moderbolaget till 24,4 (14,7).

Not 5**Avskrivningar**

Materiella och immateriella anläggningstillgångar skrivs av rakt över den bedömda ekonomiska livslängden. Härvid tillämpas följande avskrivningstider:

Balanserade utvecklingskostnader	5 år
Goodwill enligt bedömd ekonomisk livslängd	1-5 år
Byggnader	20-67 år
Förbättringsutgift på annans fastighet	6-20 år
Inventarier	3-5 år
Butiksinventarier och lastbilar	7 år

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande:

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Kostnad för sålda varor	442,4	451,9	9,6	9,7
Försäljningskostnader	77,1	74,6	14,4	15,6
Administrationskostnader	58,9	10,6	159,5	128,9
Summa	578,4	537,1	183,5	154,2

Not 6**Jämförelsestörande poster**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Omstruktureringskostnader	–	–136,0	–	–40,0
Jubileumskostnader	–	–50,0	–	–50,0
Summa	–	–186,0	–	–90,0



Not 7**Butiksdotterbolag**

Poster i koncernresultat- och koncernbalansräkningen avseende butiksdotterbolag har ej eliminerats, se kommentar under tilläggsupplysningar.

Not 8**Resultat från finansiella investeringar**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar:				
Resultat försäljning värdepapper	-0,2	2,1	-	2,1
Utdelning värdepapper	49,0	13,7	-	-
Nedskrivning värdepapper	-0,2	-0,8	-	-0,8
Summa	48,6	15,0	-	1,3

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Resultat från aktier i dotterföretag:				
Utdelning	-	-	324,8	80,7
Resultat försäljning av dotterföretag	-	-	-0,7	-
Koncernbidrag	-	-	838,4	788,5
Aktieägartillskott	-	-	-13,4	-144,3
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	-	-	-	-1,9
Summa	-	-	1.149,1	723,0

Resultat från aktier i intressebolag:				
Utdelning	-	-	47,8	36,8
Resultat försäljning av intressebolag	-	-	15,2	-
Summa	-	-	63,0	36,8

Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter:				
Ränteintäkter dotterföretag	9,3	11,6	145,1	144,7
Övriga ränteintäkter	358,6	217,1	1,3	9,9
Summa	367,9	228,7	146,4	154,6

Räntekostnader och liknande resultatposter:				
Räntekostnader dotterföretag	-3,3	-2,5	-55,6	-34,8
Övriga räntekostnader	-274,9	-205,3	-54,9	-54,6
Summa	-278,2	-207,8	-110,5	-89,4

Jämförelsestörande poster:				
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter och aktier	-	214,0	-	219,1
Summa	-	214,0	-	219,1

Not 9**Nedskrivningar på finansiella anläggningstillgångar**

Summan av nedskrivningar av finansiella anläggningstillgångar uppgår i koncernen till 0,0 (0,8) och i moderbolaget till 0,0 (2,7). Nedskrivning av aktier i dotterbolag uppgår i koncernen till 285,8 (109,9). Denna nedskrivning har i huvudsak matchats mot utdelning och redovisas som en del i begreppet resultat från andelar i dotterbolag.

Not 10**Skatter**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Statlig skatt	-169,7	-233,4	-147,8	-216,4
Beräknad skatt intressebolag	-50,3	-49,0	-	-
Latent skatt	2,7	2,9	-	-
Summa	-217,3	-279,5	-147,8	-216,4



Not 11

Immateriella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Balanserade utgifter för forsknings- och utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärde	512,5	512,5	507,2	507,2
Inköp	1,6	–	–	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	514,1	512,5	507,2	507,2
Ingående avskrivningar	–375,5	–273,1	–371,9	–270,4
Årets avskrivningar	–136,4	–102,4	–135,3	–101,5
Utgående ackumulerade avskrivningar	–511,9	–375,5	–507,2	–371,9
Utgående planenligt restvärde	2,2	137,0	0,0	135,3
Goodwill				
Ingående anskaffningsvärde	97,9	170,8	–	–
Inköp	88,8	25,9	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–2,7	–98,8	–	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	184,0	97,9	–	–
Ingående avskrivningar	–72,8	–111,1	–	–
Försäljningar/utrangeringar	2,6	59,1	–	–
Årets avskrivningar	–39,2	–20,8	–	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	–109,4	–72,8	–	–
Utgående planenligt restvärde	74,6	25,1	–	–

Not 12

Materiella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Byggnader och mark				
Ingående anskaffningsvärde	5.935,9	5.664,1	0,2	3,4
Inköp	63,4	199,2	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–34,0	–103,1	–	–3,2
Omklassificeringar	596,2	175,7	–	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	6.561,5	5.935,9	0,2	0,2
Ingående avskrivningar	–1.684,0	–1.535,8	–0,1	–0,2
Försäljningar/utrangeringar	6,2	29,3	–	0,1
Årets avskrivningar	–155,2	–177,5	–	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	–1.833,0	–1.684,0	–0,1	–0,1
Ingående uppskrivningar	112,2	112,2	–	–
Utgående ackumulerade uppskrivningar	112,2	112,2	–	–
Ingående nedskrivningar	–106,6	–125,3	–	–
Försäljningar/utrangeringar	19,0	18,7	–	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–87,6	–106,6	–	–
Utgående planenligt restvärde	4.753,1	4.257,5	0,1	0,1
Taxeringsvärden fastigheter i Sverige	3.858,2	3.684,5	0	0



fortsättning not 12

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Förbättringsutgifter på annans fastighet				
Ingående anskaffningsvärde	127,3	126,3	19,4	19,4
Inköp	–	1,0	–	–
Omklassificering	0,4	–	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–1,4	–	–	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	126,3	127,3	19,4	19,4
Ingående avskrivningar	–76,1	–65,8	–4,5	–2,6
Försäljningar/utrangeringar	1,1	–	–	–
Årets avskrivningar	–10,1	–10,3	–2,0	–1,9
Utgående ackumulerade avskrivningar	–85,1	–76,1	–6,5	–4,5
Utgående planenligt restvärde	41,2	51,2	12,9	14,9
Inventarier, verktyg och installationer				
Ingående anskaffningsvärde	2.420,5	2.397,8	647,4	612,7
Inköp	424,3	307,6	65,1	52,8
Försäljningar/utrangeringar	–263,7	–284,9	–33,3	–18,1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	2.581,1	2.420,5	679,2	647,4
Ingående avskrivningar	–1.644,2	–1.657,1	–532,6	–496,9
Försäljningar/utrangeringar	237,2	239,0	30,4	15,1
Årets avskrivningar	–237,6	–226,1	–46,2	–50,8
Utgående ackumulerade avskrivningar	1.644,6	–1.644,2	–548,4	–532,6
Utgående planenligt restvärde	936,5	776,3	130,8	114,8
Pågående nyanläggningar				
Ingående balans	290,5	40,3	–	–
Under året nedlagda kostnader	418,0	425,9	–	–
Under året genomförda omfördelningar	–596,7	–175,7	–	–
Utgående balans	111,8	290,5	–	–

Not 13

Finansiella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Aktier i dotterföretag				
Ingående anskaffningsvärde	246,2	247,0	432,3	390,4
Inköp	292,7	97,4	–	40,1
Försäljningar	–31,6	–99,5	–206,8	–
Omklassificeringar	–	1,3	–	1,8
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	507,3	246,2	225,5	432,3
Ingående nedskrivningar	–224,2	–200,7	–121,7	–119,8
Försäljning	27,7	87,7	71,5	–
Omklassificeringar	–	–1,3	–	–
Årets nedskrivningar	–285,8	–109,9	–	–1,9
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–482,3	–224,2	–50,2	–121,7
Utgående planenligt restvärde	25,0	22,0	175,3	310,6
Andelar i intresseföretag				
Ingående anskaffningsvärde	932,5	939,6	599,3	664,4
Inköp	26,1	36,7	–	36,7
Ej utdelad intresseföretagsandel	217,0	72,6	–	–
Försäljningar	–96,5	–91,3	–56,3	–100,0
Omklassificeringar	1,2	–25,1	–	–1,8
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1.080,3	932,5	543,0	599,3



	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Andra långfristiga värdepappersinnehav				
Ingående anskaffningsvärde	5,4	5,7	2,4	4,1
Inköp	41,2	2,0	–	–
Försäljningar	–1,8	–2,3	–0,1	–1,7
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	44,8	5,4	2,3	2,4
Ingående nedskrivningar	–1,6	–0,8	–1,6	–0,8
årets nedskrivningar	–	–0,8	–	–0,8
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–1,6	–1,6	–1,6	–1,6
Utgående planenligt restvärde	43,2	3,8	0,7	0,8

Not 14

Andelar i dotterföretag

	Org.nr	Säte	Antal	Kapital och röster %	Nominellt värde	Bokfört värde 981231	Bokfört värde 971231
ICA Handlarnas AB	556021-0261	Stockholm	268.800	100	26,9	26,9	26,9
ICA Handlarna Norr AB	556366-0223	Umeå	50.000	100	5,0	0,1	0,1
ICA Handlarna Öst AB	556366-0181	Stockholm	50.000	100	5,0	0,1	0,1
ICA Handlarna Väst AB	556366-0173	Göteborg	50.000	100	5,0	0,1	0,1
ICA Handlarna Syd AB	556366-0116	Burlöv	50.000	100	5,0	0,1	0,1
ICA Fastighets AB	556033-8518	Västerås	20.000	100	10,0	2,0	2,0
ICA Menyföretagen AB	556044-4647	Stockholm	50.000	100	5,0	3,3	3,3
ICA Ekonomibyrå AB	556054-0675	Västerås	10.000	100	1,0	1,3	1,3
ICA Köpmannatjänst AB	556037-0669	Västerås	70.000	100	7,0	0,5	0,5
ICA Specab AB	556347-7990	Växjö	4.000	100	0,4	53,8	53,8
ICA Specialvaror AB	556068-0877	Göteborg	50.000	100	5,0	0,6	0,7
ICA Utbildningar AB	556137-1328	Västerås	41.270	100	4,1	6,3	6,3
Rimi Svenska AB	556095-3290	Stockholm	3.000	100	0,3	0,3	0,3
ICA Capital AB	556042-7410	Stockholm	30.000	100	15,0	1,0	1,0
ICA Kundkort AB	556065-0888	Stockholm	100.000	100	10,0	10,0	10,0
ICA Reinsurance S.A		Luxemburg	99	99	11,9	11,9	11,9
Viking Fruit AB	556344-7183	Göteborg	26.667	66,67	2,7	8,9	8,9
ICA Hakon Nordic AB	556050-9274	Solna	1.000	100	0,1	0,1	4,8
Lindica AB	556067-1819	Västerås	400.000	100	40,0	48,0	48,0
Aktier överförda till dotterföretag							
AFEK AB	556347-8006	Växjö	500	100	0,1	-	1,0
B.R.A. Drycker BGB AB	556426-2656	Stockholm	500	100	0,1	-	0,1
Hakoninvest AB	556050-8797	Västerås	2.000	100	1,0	-	1,0
Hakonsköpmännens							
Garanti-institut AB	556068-0430	Västerås	30.000	100	15,0	-	2,0
ICA Banan AB	556043-7930	Göteborg	3.000	100	0,3	-	0,3
ICA Detaljhandel							
Mellansverige AB	556040-9657	Västerås	50.000	100	5,0	-	4,8
ICA Detaljhandel Öst AB	556023-8262	Stockholm	50.000	100	5,0	-	4,0
ICA Detaljhandel Väst AB	556089-3553	Göteborg	50.000	100	5,0	-	5,0
ICA Detaljhandel Sydost AB	556022-2654	Växjö	50.000	100	5,0	-	4,6
ICA Detaljhandel Syd AB	556023-4428	Burlöv	50.000	100	5,0	-	5,0
ICA EOL Affärsinvest AB	556112-9684	Göteborg	250.000	100	25,0	-	25,0
ICA Eol Utvecklingscenter AB	556062-0550	Göteborg	1.000	100	0,1	-	0,2
ICA Essve							
Redovisningsbyrå AB	556068-8599	Stockholm	2.000	100	0,2	-	0,2
ICA Far East Ltd		Hong Kong	9.999	99	0,0	-	0,0
ICA Förlaget AB	556045-0297	Västerås	30.000	100	30,0	-	23,7
ICA Handlarna							
Mellansverige AB	556366-0215	Västerås	50.000	100	5,0	-	0,1
ICA Handlarna Sydost AB	556366-0124	Växjö	50.000	100	5,0	-	0,1
ICA Konto AB	556088-8173	Stockholm	1.200.000	100	30,0	-	34,4
Luxus Kaffe AB	556434-7812	Västerås	15.000	100	1,5	-	1,4
Leksands Handels AB	556003-2053	Leksand	1.810	98,38	0,1	-	0,1
Matmagasinet Svenska AB	556041-8641	Kristinehamn	240	100	0,2	-	0,3
Metrobutikerna AB	556042-7469	Stockholm	240.000	100	12,0	-	14,4
Nordsvenska Köpmanna AB	556037-9090	Västerås	8.192	99,9	4,1	-	2,8
						175,3	310,6

Komplett förteckning över dotter- och dotterdotterföretag kan kostnadsfritt erhållas från bolagets informationsavdelning.



Not 15**Andelar i intresseföretag**

	Antal	Nominellt värde	Röst- andel	Koncernen		Moderbolaget	
				Bokfört värde		Bokfört värde	
				1998	1997	1998	1997
Hakon Gruppen AS	113 788	NOK 113,8	45	1.063,5	847,5	543,0	543,0
HB Näringshuset	–	–	50	10,6	10,6	–	–
Gnejsen i Sala Fastighets AB	400	0,1	50	1,5	1,3	–	–
Bra Förlag AB	250	–	25	0,7	–	–	–
Graphium Direkt AB	9000	–	30	0,9	–	–	–
Radio 106,1 KB	–	–	20	1,3	–	–	–
Mediatehtas OY	25	0,0	25	1,8	1,0	–	–
Västerås Reklamradio AB	33	0,0	33	0,0	0,0	–	–
Ingeniörsnytt AS	–	–	–	–	0,6	–	–
Fastighets AB Grytingen	–	–	–	–	0,0	–	–
Hakon Eiendom AS	–	–	–	–	71,5	–	56,3
				1.080,3	932,5	543,0	599,3

Uppgifter om intressebolagens organisationsnummer och säte

	Org.nr	Säte
Hakon Gruppen		Norge
HB Näringshuset	916637-2897	Stockholm
Gnejsen i Sala Fastighets AB	556018-9119	Sala
Bra Förlag AB	556424-7921	Stockholm
Graphium Direkt AB	556351-2523	Västerås
Radio 106,1 KB	916931-7074	Västerås
Mediatehtas OY		Finland
Västerås Reklamradio AB	556470-3774	Västerås

Not 16**Periodiseringsposter**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter				
Förutbetalda hyror	16,3	10,2	5,9	–
Övriga förutbetalda kostnader	147,3	136,2	43,2	46,0
Upplupna ränteutgifter	43,0	53,9	–	–
Leverantörsbonus	119,2	162,4	29,0	30,7
Upplupna hyror	6,4	5,8	–	5,7
Övriga upplupna intäkter	149,5	142,9	16,3	11,0
Summa	481,7	511,4	94,4	93,4

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter				
Upplupna löner, semesterlöner, och sociala avgifter	394,4	426,1	118,9	134,9
Upplupna räntekostnader	22,8	330,5	12,3	12,4
Övriga upplupna kostnader	422,2	327,5	163,2	77,7
Förutbetalda hyror	138,4	114,4	–	–
Övriga förutbetalda intäkter	97,5	117,0	5,2	5,6
Summa	1.075,3	1.315,5	299,6	230,6



Not 17**Eget kapital**

Förändring av eget kapital i koncernen

	Aktie kapital	Bundna reserver	Kapital- andelsfond	Fria reserver och årets resultat
Belopp vid årets ingång	1.241,5	2.206,0	321,0	2.295,2
Förskjutningar mellan bundet och fritt eget kapital	–	-35,6	200,8	-165,2
Valutaomräkningsdifferens	–	0,2	–	0,6
Utdelning	–	–	–	-211,0
Årets resultat	–	–	–	711,3
Belopp vid årets utgång	1.241,5	2.170,6	521,8	2.630,9

Förändring av eget kapital i moderbolaget

	Aktie - kapital	Reserv- fond	Fria reserver och årets resultat
Belopp vid årets ingång	1.241,5	248,3	928,0
Utdelning	–	–	-211,0
Årets resultat	–	–	718,8
Belopp vid årets utgång	1.241,5	248,3	1.435,8

Aktiefördelning

1.440.000 A-aktier à nominellt värde 50:-	72.000.000
11.235.200 B-aktier à nominellt värde 50:-	561.760.000
12.155.376 C-aktier à nominellt värde 50:-	607.768.800
	1.241.528.800

Not 18**Periodiseringsfond**

	Moderbolaget	
	1998	1997
Avsättning 1995 års taxering	236,4	236,4
Avsättning 1996 års taxering	36,0	36,0
Avsättning 1997 års taxering	185,1	185,1
Avsättning 1998 års taxering	194,8	194,8
Avsättning 1999 års taxering	133,0	–
Summa	785,3	652,3

Not 19**Förlagskapital**

Vid sidan av ICA-handlarnas direkta och indirekta ägande i ICA-koncernen finansierar ICA-handlarna verksamheten genom förlagskapitalet. Skulden är efterställd andra skulder och rankas närmast före det egna kapitalet.

Not 20**Avsättningar**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Avsättning för pensioner	723,0	864,6	308,2	389,4
Avsättning PRI pensioner	111,4	110,1	94,3	94,9
Summa	834,4	974,7	402,5	484,3

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Övriga avsättningar	67,8	120,5	32,5	40,0
Beslutade omstruktureringsåtgärder	14,7	3,6	–	–
Summa	82,5	124,1	32,5	40,0



Not 21**Långfristiga skulder**

Nedan anges den del av långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Skulder till övriga kreditinstitut	17,7	21,8	–	–
Skulder till koncernföretag	–	–	–	256,7
Övriga skulder	11,6	11,6	11,6	11,6
Summa	29,3	33,4	11,6	268,3

Not 22**Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser**

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Ställda säkerheter				
Företagsinteckningar	63,6	62,1	–	–
Fastighetsinteckningar	245,2	287,9	–	–
Pantsatta aktier i dotterbolag	–	–	–	11,9
Fordringar / Reverser m.m.	0,8	5,6	–	–
Pantbrev för delägares lån i samägd fastighet	–	4,9	–	–
Spärrade bankmedel	4,9	4,9	4,9	4,9
	314,5	365,4	4,9	16,8
Ansvarsförbindelser				
Borgen för dotterföretag	7,8	12,1	447,8	496,4
Förskottsinsbetalda kundmedel hos				
ICA Kundkort	–	–	2.031,9	1.756,9
Borgen och ansvarsförbindelse	232,6	227,6	40,6	38,4
	240,4	239,7	2.520,3	2.291,7

Stockholm den 17 mars 1999

Roland Fahlin
Ordförande

Bengt-Åke Billing
Vice ordförande

Stein Erik Hagen
Vice ordförande

Anders Fredriksson

Hans Johansson

Bo-Göran Lindgren

Kenneth Ljungberg

Per-Anders Olofsson

Christian Ringnes

Hans Rönnbäck

Claes-Göran Sylvé

Solveig Wikström

Birgitta Ytterström

Svante Nilsson
Verkställande direktör



Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i

ICA AB (publ)
org nr: 556038-1542

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i ICA AB (publ), fd. ICA Handlarnas AB, för 1998. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar 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 den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi har granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelse-

ledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget eller på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden här nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen, varför vi tillstyrker

- att resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen fastställs och
- att vinsten i moderbolaget disponeras enligt förslaget i förvaltningsberättelsen.

Styrelseledamöterna och verkställande direktören har inte vidtagit någon åtgärd eller gjort sig skyldiga till någon försummelse som enligt vår bedömning kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, varför vi tillstyrker

- att styrelsens ledamöter och verkställande direktören beviljas ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 19 mars 1999

Jan Eriksson
Aukt. revisor

Ire Lindstrand
Aukt. revisor

David Ottosson
ICA-handlare

Bo Rörqvist
ICA-handlare



ICA-aktien

Fram till ICA Förbundets extra förbundsstämma den 4 november 1998 har ICA Förbundets inriktning varit att äga aktie- och röstmajoriteten i ICA AB. Härutöver skulle ICA-handlarna, i enlighet med ICA-stadgan, privat eller i sitt butiksbolag, äga aktier i förhållande till sin butiksomsättning. Genom det individuella ägandet och tillsammans med ICA Förbundets ägande kontrollerade ICA-handlarna direkt och indirekt över 90 procent av kapital och röster i ICA AB. ICA-handlarnas ägande sker i bolagets C-aktier som är försedda med hembudsskyldighet.

I samband med förbundsstämman och efterföljande bolagsstämma våren 1998 meddelade ICA Förbundet som huvudägare att man tillsatt en utredning om eventuell framtida börsnotering. Planerna har under hösten 1998 utvecklats. Vid ICA Förbundets extra förbundsstämma i november 1998 beslutades om ändringar i ICA Förbundets stadgar och i

samband med extra bolagsstämma i ICA AB januari 1999 togs ett beslut om en riktad nyemission till Canica AS som betalning för förvärv av 55,1 procent av Hakon Gruppen AS som därmed blev helägt av ICA AB. Canica AS ägarandel i ICA AB blev 26,5 procent av kapitalet. I samband med emissionsbeslutet meddelades också att en börsnotering av bolagets aktier planeras att ske. Beräknad tidpunkt för börsnoteringen är första halvåret 2000. Hembudsparagrafen i bolagsordningen kommer då att tas bort.

Ledningens ägande

En begränsad grupp av ledande befattningshavare i ICA AB-koncernen äger aktier i ICA Förbundet AB och därmed också indirekt i ICA-koncernen eftersom ICA Förbundet AB:s tillgångar i allt väsentligt består av aktier i ICA AB. Det indirekta ägandet är en konsekvens av den ägarstruktur som gällt fram till beslut om en framtida börsnotering.



Största aktieägare, mars 1999

Ägare	Antal aktier	Kapitalandel, %	Röstandel, %
ICA Förbundet AB ¹	11.379.982	33,7	24,3
Canica AS	8.962.963	26,5	19,2
ICA Förbundet	1.440.000	4,2	30,8
Assar Karlsson Livsmedel AB	109.280	0,3	0,2
Tomas Samuelsson	87.728	0,3	0,2
Bernt Aronsson	78.720	0,2	0,2
Leif Eriksson	77.440	0,2	0,2
Ulf Davidsson	66.924	0,2	0,1
Claes-Göran Sylvén	66.600	0,2	0,1
Torbjörn Flack	60.000	0,2	0,1

Aktieslag	Antal aktier	Kapitalandel, %	Röstvärde	Röstandel, %	Övrigt
A	1.440.000	4,2	10	30,8	Fri
B	20.198.163	59,8	1	43,2	Fri
C	12.155.376	36,0	1	26,0	Hembud
	33.793.539	100		100	

Aktiekapitalets förändring

År	Förändringar	Nom. belopp, Kr	Totalt antal aktier	Totalt aktiekapital, Mkr
1973 och tidigare		100.-	30.000	3,0
1973	Nyemission	100.-	290.000	29,0
1989	Split, Fond- och Nyemission	50.-	1.551.911	77,6
1994	Fondemission	50.-	3.103.822	155,2
1995	Fondemission	50.-	6.207.644	310,4
1997	Fondemission	50.-	24.830.576	1.241,5
1999	Nyemission	50.-	33.793.539	1.689,7

Statistiklista aktier

Storleksklasser

		Antal ägare	%	Summa innehav	%	Summa röster	%	
1	–	500	1.133	30,5	291.842	0,9	291.842	0,6
501	–	1.000	678	18,3	504.617	1,5	504.617	1,1
1.001	–	2.000	657	17,7	968.407	2,9	968.407	2,1
2.001	–	5.000	653	17,6	2.179.670	6,4	2.179.670	4,7
5.001	–	10.000	317	8,5	2.273.919	6,7	2.273.919	4,9
10.001	–	20.000	159	4,3	2.188.594	6,5	2.188.594	4,7
20.001	–	50.000	86	2,3	2.692.174	8,0	2.692.174	5,8
50.001	–	100.000	10	0,2	642.084	1,9	642.084	1,4
100.001	–	150.000	1	0,1	109.280	0,3	109.280	0,2
150.001	–		3	0,1	21.782.945	64,4	34.742.945	74,3
Förvaltare			11	0,3	72.020	0,2	72.020	0,1
Okända ägare med mera ²			3	0,1	87.987	0,3	87.987	0,1
			3.711	100	33.793.539	100	46.753.539	100

1. ICA Förbundet AB är ett helägt dotterbolag till ICA Förbundet.

2. Beträffande okända ägare m m kommer bolaget efter år 2003 att inleda preskriptionsförfarande eftersom samtliga hittills utgivna stam- och fondaktier då passerat preskriptionstiden som är fem år.



Styrelse

Roland Fahlin f 1938

VD ICA Förbundet, Stockholm
Ordförande
Invald i styrelsen 1985.
Anställd i ICA-koncernen sedan 1970.
Andra styrelseuppdrag: Handelsbanken, CIES, Paris (v. ordf), Svensk Handel (ordf)
Antal aktier i ICA AB : 0 (se sidan 68)

Stein Erik Hagen, f 1956

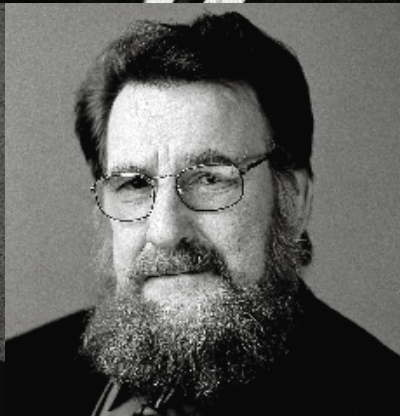
Köpman, Oslo
Vice ordförande
Invald i styrelsen 1999.
Andra styrelseuppdrag:
SE Hagen AS, (ordf), Canica AS, (ordf) och Steen & Strøm ASA, (ordf)
Antal aktier i ICA AB:
Genom bolag 8.962.963 B-aktier.

Bengt-Åke Billing, f 1937

ICA-handlare, Lund
Vice ordförande
Invald i styrelsen 1986.
Antal aktier i ICA AB: 22.856 C-aktier.
Närstående äger 12.800 C-aktier.

Anders Fredriksson, f 1954

ICA-handlare, Lidköping
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1995.
Antal aktier i ICA AB: 28.456 C-aktier.
Närstående äger 31.544 C-aktier.

**Christian Ringnes**, f 1954

VD Eiendomsspar AS/Victoria Eiendom AS, Oslo
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1999.
Andra styrelseuppdrag:
Ordförande i NSV-Invest AS, Norsk Scania AS, Herman Lepsøe AS, Sirkus AS och Whitecliff ASA.
Styrelseledamot i Bergesen d.y. ASA
Geelmuyden, Kiese AS.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Hans Rönnbäck, f 1944

arbetstagarrepresentant, HAF, Råneå
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1995.
Anställd i ICA-koncernen sedan 1961.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Claes-Göran Sylvén, f 1959

ICA-handlare, Sollentuna
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1999.
Antal aktier i ICA AB: 66.600 C-aktier.

Solveig Wikström, f 1931

professor, Sthlms Universitet, Stockholm, Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1999.
Andra styrelseuppdrag: Vice ordförande i Institutet Marknadsakademien och SE-Bankens Samhällsekonomiska Råd.
Styrelsemedlem: FA Rådet för Forskning om Företag och Arbete.
Antal aktier i ICA AB: 0.



Hans Johansson, f 1947

VD AB Lindex, Borås
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1999.
Andra styrelseuppdrag:
Ordförande i Guldfynd AB.
Styrelseledamot i FONA Gruppen Holding AS, Danmark.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Bo-Göran Lindgren, f 1945

ICA-handlare, Umeå
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1995.
Antal aktier i ICA AB: 10.652 C-aktier.
Närstående äger 10.076 C-aktier.

Kenneth Ljungberg, f 1942

arbetstagarrepresentant, HTF, Helsingborg
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1986.
Anställd i ICA-koncernen sedan 1968.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Per-Anders Olofsson, f 1949

ICA-handlare, Tomelilla
Styrelseledamot
Invald i styrelsen AB 1991.
Antal aktier i ICA AB: 38.448 C-aktier.

**Birgitta Ytterström, f 1950**

ICA-handlare, Stöde
Styrelseledamot
Invald i styrelsen 1999.
Antal aktier i ICA AB: 1.480 C-aktier.
Närstående äger 6.056 C-aktier.

Siv Eriksson, f 1942

arbetstagarrepresentant, suppleant,
HTF, Västerås
Suppleant i styrelsen sedan 1993.
Anställd i ICA-koncernen sedan 1978.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Peter Wahlquist, f 1961

arbetstagarrepresentant, suppleant,
HAF, Växjö
Suppleant i styrelsen sedan 1995.
Anställd i ICA-koncernen sedan 1988.
Antal aktier i ICA AB: 0.

Adjungerade i ICA AB:s styrelse:**Svante Nilsson, f 1950**

Saltsjöbaden
VD och koncernchef, ICA AB
och VD ICA Handlarnas AB.

Peter A. Ruzicka, f 1964

Oslo
Vice VD och vice koncernchef ICA AB,
VD Hakon Gruppen AS.

Revisorer:

SET Revisionsbyrå AB, Stockholm

Huvudansvariga:

Jan Eriksson, f 1933, Auktoriserad revisor

Ire Lindstrand, f 1943, Auktoriserad revisor

David Ottosson, f 1930, ICA-handlare, Uppsala

Bo Rörquist, f 1949, ICA-handlare, Västra
Frölunda



Ledningsgrupp i ICA AB



Från vänster: Morten Frydenlund, Karsten A. Hess, Peter A. Ruzicka, Svante Nilsson, Ulf Nyström, Anders Nyberg, Trygve Holtskog.

Ledning ICA AB

Presidiet

Roland Fahlin, ordförande
Stein Erik Hagen, vice ordförande
Bengt Åke Billing, vice ordförande
Svante Nilsson, VD, koncernchef
Peter A. Ruzicka, vice VD, vice koncernchef

Ledningsgrupp

Svante Nilsson, VD, koncernchef
Peter A. Ruzicka, vice VD, vice koncernchef
Morten Frydenlund, chef varuförsörjning,
Hakon Gruppen AS
Karsten A. Hess, chef marknad,
ICA Handlarnas AB
Trygve Holtskog, chef detaljhandel,
Hakon Gruppen AS
Anders Nyberg, vice VD, affärschef,
ICA Handlarnas AB
Ulf Nyström, chef finans, ICA AB

Staber

Anders Hedman, juridik
Elisabeth Lundberg, information
Ulf Nyström, finans

ICA Handlarnas AB

Styrelse, ordinarie styrelseledamöter

Bengt-Åke Billing, ordförande
Bo-Göran Lindgren, vice ordförande
Kenneth Ohlsson, vice ordförande
Bonny Ekman, Lars Enander, Roland Fahlin,
Anders Fredriksson, Sven-Eric Jernemyr,
Håkan Johansson, Kenneth Ljungberg,
Jan Lundberg, Bo Malm, Svante Nilsson,
Anders Nyberg, Per-Anders Olofsson,
Jan Olsson, Hans Rönnbäck,
Bengt-Roland Simonsson, Marie Svensson,
Ronnie Törnblom, Hans Wilhelmsson

Verkställande ledning

Svante Nilsson, VD
Anders Nyberg, vice VD, affärschef
Bo Berglund, VD, ICA Handlarna Norr AB
Erland Björn, VD, ICA Handlarna Syd AB
Bosse Gustafsson, ekonomi
Sven-Göte Gustavsson, VD, ICA Handlarna
Öst AB
Karsten A Hess, marknad
Lisbeth Kohls, konsument, kvalitet och miljö
Nils-Gunnar Ljungquist, färskvaror
Jerker Norström, logistik
Ulf Nyström, finans
Håkan Palm, personal
Olof Persson, VD, ICA Handlarna Väst AB
Bo W. Raattamaa, IT
Anders Hallgren, information

Separata dotterbolag

Bo Liffner, VD, ICA Fastighets AB
Håkan Mowitz, VD, ICA Menyföretagen AB

Hakon Gruppen AS

Styrelse

Stein Erik Hagen, ordförande
Roland Fahlin, vice ordförande
Bengt-Åke Billing, Svante Nilsson,
Nils-Henrik Pettersson, Bernt Helland,
Per Madsen

Verkställande ledning

Peter A. Ruzicka, VD
Morten Frydenlund, varuförsörjning
Trygve Holtskog, detaljhandel

Staber

Terje Bjørnstadjordet, IT
Trond Vidar Sagen, ekonomi och finans
Sten Østby, administration och juridik
Audun Aanesland, fastighet
Are Skinlo, strategi och utveckling
Bjørn Richard Johansen, information
Janicke Eliassen, direktionssekreterare

Kedjebolag

Johannes Hagen, RIMI Norge AS
Øyvind Winther, ICA Norge AS
Brede Dahl, MAXI AS
Erik Steen, SparMat AS

Region- och dotterbolag

Halvor Morka, Hakon Sør AS
Leif Sigurd Fisketjøn, Hakon Rogaland AS
Sverre Olsen, Hakon Bergen AS
Erik Berg, Hakon Møre AS
Roar Olsen, Hakon Midt-Norge AS
Per Gunnar Evje, Hakon Nord-Norge AS
Svein Dagfinn Solvik, Hakon Distribusjon,
Skårer
Ole G. Ottersland, O.G. Ottersland AS
Sigmund Frøystad, Kefas AS
Nils Vangsnes, Hakon Distribusjon Bergen AS
Kjell Engeloekk, Hakon Distribusjon Nord AS
Audun Aanesland, Hakon Eiendom AS
Stig O. Jacobsen, Berg Jacobsen Eiendom AS
Tom Wilhelmsen, Norgesfrukt AS



Ordlista ICA

AMS

Associated Marketing Services, europeiskt samarbete inom dagligvaruhandeln.

Associerade butiker

De butiker som får varor levererade från Hakon Gruppen, men som inte ägs av koncernen.

Butiksroller

ICAs butiker är indelade i fem olika grupper, "roller", utifrån vilken roll de har på marknaden med tanke på pris, sortiment, läge etc.

Deponi

Avfallsupplag.

EDI-kommunikation

Kommunikation genom elektronisk dataöverföring mellan butik och leverantör vid beställning av varor.

EMV

Förkortning för "egna märkesvaror". Handeln lägger ut tillverkning av produkter under eget varumärke. Inom ICA finns bl a ICA Handlarnas, Hakon, Sunda, Skona, Diva och Albi.

Filialbutiker

Butiker som är helägda av koncernen.

Franchise

Butiker där en franchisetagare arrenderar butiksrorelsen av koncernen under förbindelse att följa dess program inom avtalade områden.

Färskvaror

Varor med kort hållbarhet som frukt&grönt, kött, chark, ost mm.

HACCP-metoden

Internationellt kvalitetssäkringssystem för att kontrollera kritiska punkter i livsmedelskedjan, som kan påverka varornas kvalitet.

Horeca

Branschbegrepp för hotell, restaurang och storhushåll.

ICA-avtal

avtal som reglerar finansieringsförhållandet mellan ICA-handlare och ICA Handlarnas AB.

ICA-idén

Innebär att ICA-handlarna ska ha tillgång till de stordriftsfördelar som en integrerad detaljhandel har, men med det egna företagandets möjligheter till initiativ och individuell anpassning. Syftet är att få så många nöjda kunder som möjligt. Den grundläggande verksamhe-

ten regleras i ICA-stadgan inom ramen för ICA Förbundet, de svenska ICA-handlarnas medlemsorganisation.

ISO 14001

global standard för miljöledningssystem, som syftar till att driva och följa upp ett aktivt miljöarbete i olika verksamheter.

Kolonialvaror

Livsmedel och vissa dagligvaror som inte behöver förvaras i kyl eller frys.

KRAV-märkning

Varor som uppfyller särskilda ekologiska odlings- och produktionskrav kan märkas med KRAV-märket (KRAV= Kontrollföreningen för Ekologisk Odling).

Specialvaror (non food)

Varor som inte är dagligvaror exempelvis hemartiklar, kläder, fritidsvaror.

Definitioner

Eget kapital per aktie

Synligt eget kapital dividerat med antal aktier korregerat för fondemissioner.

Kassaflöde

Rörelsens in- och utbetalningar exklusive investeringar och långsiktig finansiering.

Rörelsemarginal

Resultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Räntabilitet på sysselsatt kapital

Resultatet efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital (balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder).

Räntabilitet på eget kapital efter skatt

Resultatet efter finansiella intäkter och kostnader, med avdrag för verklig skatt i procent av genomsnittligt eget kapital.

Kapitalomsättningshastighet

Nettoomsättningen dividerat med genomsnittligt totalt kapital.

Soliditet

Eget kapital och minoritet i procent av balansomslutningen.

Vinst per aktie

Årets resultat dividerat med antal aktier korregerat för fondemissioner.





Ananas



Anjou päron



Apelsin



Banan



Blå vindruvor



Citron



Clementin



Carambola



Conference päron



Pomelo



Golden Delicious



Granatäpple



Granny Smith



Grapefrukt



Gröna vindruvor



Honungsmelon



Jonathan



Jordgubbe



Kumquat



Kiwano



Lime



Litchie



Mango



Nectarin



Nätmelon



Packham päron



Papaya



Passionsfrukt



Physalis



Plommon



Rambutan



Red Delicious



Sharon



Tamarillo